



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Podnikatelský záměr ve stravovacích službách

Business Plan in Catering Services

Student:

Ing. Ondřej Mudra

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Xenie Lukoszová, Ph.D.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student:

**Ing. Ondřej Mudra**

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R020 Ekonomika podniku

Téma:

**Podnikatelský záměr ve stravovacích službách  
Business Plan in Catering Services**

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teorie tvorby podnikatelského záměru
  3. Analýza podnikatelského prostředí na trhu stravovacích služeb
  4. Podnikatelský záměr pro podnik ve stravovacích službách
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: Ekopress. 2010. 226 s. ISBN 978-80-86929-68-2.  
KOTLER, Philip and Kevin Lane KELLER *Marketing management*. Pearson: 2011. 886 s. ISBN 978-0132102926.  
SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a T. ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Xenie Lukoszová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 10.05.2019



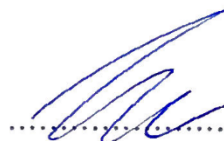
  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci vypracoval sám.

10.5.2019

V Ostravě dne



Ondřej Mudra

# Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teorie tvorby podnikatelského záměru .....	6
2.1	Podnikání.....	7
2.1.1	Ohlašovací živnost .....	7
2.1.2	Koncesovaná živnost.....	8
2.1.3	Obchodní společnosti .....	8
2.2	Struktura podnikatelského plánu .....	11
2.2.1	Titulní strana .....	11
2.2.2	Exekutivní souhrn .....	11
2.2.3	Popis podnikatelské příležitosti.....	12
2.2.4	Analýza konkurence .....	13
2.2.5	Marketingová strategie .....	14
2.2.6	Časový harmonogram .....	20
2.2.7	Finanční plán .....	20
2.2.8	Předpoklady úspěšnosti a rizika projektu.....	24
3	Analýza podnikatelského prostředí na trhu stravovacích služeb.....	26
3.1	Politické faktory .....	26
3.2	Ekonomické faktory .....	27
3.3	Sociální faktory .....	30
3.4	Technologické prostředí .....	31
3.5	Legislativní faktory .....	31
3.6	Ekologické.....	33
3.7	Závěrečné shrnutí PESTLE analýzy .....	33
3.8	Dotazníkové šetření.....	35
4	Podnikatelský záměr pro podnik ve stravovacích službách .....	38
4.1	Titulní strana .....	39

4.2	Exekutivní souhrn .....	40
4.3	Popis podnikatelské příležitosti.....	41
4.4	Analýza konkurence .....	41
4.5	Marketingová strategie .....	44
4.6	Časový harmonogram .....	49
4.7	Finanční plán .....	50
4.7.1	Zdroje financování .....	50
4.7.2	Investice před začátkem provozu .....	51
4.7.3	Provozní náklady.....	52
4.7.4	Výkaz zisku a ztráty, cash flow, rozvaha .....	56
4.7.5	Finanční analýza.....	60
4.8	Předpoklady úspěšnosti a rizika projektu.....	62
4.9	Závěrečné hodnocení.....	63
5	Závěr.....	64
	Seznam použité literatury.....	66
	Seznam použitých zkratk.....	68

# 1 Úvod

Malé a střední podnikání hraje v České republice důležitou roli. Dle Ministerstva průmyslu a obchodu existovalo v roce 2017 více než 1 milion ekonomický subjektů s počtem zaměstnanců 0-249. Tyto subjekty zaměstnávají přibližně 60 % zaměstnanců působících v podnikatelské sféře, hrají tedy nesporně důležitou roli mimo jiné při vytváření nových pracovních míst. Vedle toho jsou významným zdrojem ekonomického rozvoje, inovací či konkurenceschopnosti, avšak mnohdy se potýkají s problémy financování svých činností, jsou citlivější na změny v podnikatelském prostředí a nejvíce pociťují zatížení nadměrnou byrokracií.

Na začátku každého podnikání nejprve bývá myšlenka, nápad, neboli podnikatelský záměr, který postupně dostává konkrétní podobu až do okamžiku, kdy vzniká konkrétní podnikatelský plán.

Důvodu pro sestavení podnikatelského plánu může být několik, například oslovit potenciálního investora nebo úvěrovou instituci, informovat své zaměstnance či obchodní partnery. Nejdůležitější ale pořád zůstává pro samotného podnikatele, který dostává odpověď na otázku, kde se nyní nachází, kam by se chtěl dostat a jak toho dosáhne. Dává přehled o finanční náročnosti, možnosti zhodnocení a zkoumá samotnou životaschopnost podnikatelského záměru. Analyzuje trh, jak oslovit potenciální zákazníky a na jaká rizika si dát pozor, případně jak se jim vyhnout. Podnikatelský plán by měl být tím podrobnější, čím je finanční náročnost vyšší.

Tato bakalářské práce se zabývá problematikou podnikatelského záměru jak z teoretického, tak i praktického hlediska. To vše pohledem začínajícího podniku na trhu stravovacích služeb. Cílem teoretické části je rozbor podnikatelského záměru, především pak jeho konkrétní výstup, tedy podnikatelský plán. Informuje, pro koho je určen, jakou by měl mít strukturu a co by mělo být jeho obsahem a konečným výstupem. Praktická část si klade za cíl rozbor aktuální situace podnikatelského prostředí pomocí PESTLE analýzy a později aplikace poznatků na konkrétní podnikatelský záměr, respektive založení podniku. Budou tak zkoumány faktory, které na tento segment trhu působí, konkurence, finanční hledisko a provedena simulace pro první tři roky provozu podniku. V rámci simulace dojde k sestavení účetních výkazů, a sice rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow. Vše bude nakonec komplexně zhodnoceno.

## 2 Teorie tvorby podnikatelského záměru

V první řadě je potřeba objasnit, co se pojmem podnikatelský záměr rozumí. Podnikatelský záměr může být definován jako myšlenka nebo nápad na produkt či službu, který je poskytován komerčně, tedy za úplatu. Obecně dává odpověď na otázky:

- co a jak bude podnikatel dělat;
- za použití jakých zdrojů to bude dělat;
- pro koho to bude dělat (Srpová, 2011).

Podnikatelský záměr je tedy něco, co podnikatel zatím „nosí ve své hlavě“. Výstupem je pak podnikatelský plán, což je konkrétní dokument, jehož účelem je usměrnit myšlenky a nápady podnikatele. Jeho podoba není přesně definována, ale měl by se zabývat všemi důležitými oblastmi, které na sebe logicky navazují.

Jediný podnikatelský záměr může být zpracován do několika podnikatelských plánů, např. zdravá jídla mohou být prodávána v restauraci, formou rozvážky nebo fastfoodu nebo jejich kombinací.

Obecně lze říci, že podnikatelský plán by měl být tím podrobnější, čím větší je kapitálová náročnost. Například pro provoz některých živností postačí jen orientační výpočty, naproti tomu projekty vyžadující velké investice by měly být dopodrobna popsány, měla by být známa veškerá jejich rizika a dopady v případě jejich nezdaru. Nesmírně důležitý je pak v případě žádosti o půjčku u úvěrové instituce, neboť právě na jeho základu bude posuzováno její schválení.

Podnikatelský plán neslouží pouze pro začínající podnikatele, ale může sloužit již zaběhlému podniku jako interní studie při jeho rozšiřování nebo uvádění nového výrobku či služby na trh (Veber a Srpová, 2012).

Ve shrnutí této kapitoly lze říci, že na počátku všeho je myšlenka nebo nápad, který je poté konkretizován do podnikatelského záměru. Podrobným psaným výstupem z podnikatelského záměru je podnikatelský plán.



## 2.1 Podnikání

Ještě před samotným začátkem podnikání je nutné si uvědomit, co se tímto pojmem rozumí. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník definuje podnikatele jako fyzickou nebo právnickou osobu, která vykonává na vlastní účet a zodpovědnost výdělečnou činnost živnostenským, nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.

Prvním krokem je zvolit správnou právní formu podnikání, ty se liší zejména velikostí základního kapitálu, formou ručení, a každá právní forma podléhá daným právním normám, které ovlivňují rozhodování podnikatele. Během rozvoje firmy se může právní forma měnit.

Podnikat lze jako fyzická osoba na základě živnosti:

- ohlašovací,
- koncesované,

nebo jako osoba právnická v některé z následujících forem:

- společnost s ručením omezeným,
- akciová společnost,
- veřejná obchodní společnost,
- komanditní společnost,
- družstvo.

### 2.1.1 Ohlašovací živnost

Ohlašovací živnost se vydává, jsou-li podnikatelem splněny všechny podmínky stanovené zákonem. Ohlášení se provádí pomocí jednotného registračního formuláře, ke kterému jsou doloženy všechny náležité přílohy. Existují 3 druhy ohlašovacích živností:

- **Řemeslná** – podmínkou pro její získání je odborná způsobilost (upraveno v § 21 a § 22 zákona č. 455/1991 Sb., zákona o živnostenském podnikání), doložená dokladem o ukončeném vzdělání v příslušném nebo příbuzném oboru nebo uznáním odborné kvalifikace. Spadají zde všechna klasická řemesla, jako např. malíři, pekaři, kadeřnice, apod.

- **Vázaná** – na získání této živnosti jsou kladeny větší nároky než v případě živnosti řemeslné. Předpokladem je odborná znalost v daném oboru nebo doklad o rekvalifikaci a potřebná praxe.
- **Volná** – jedná se o takovou činnost, kterou není z hlediska státu nutno hlídat ani regulovat, protože podnikatel svým neodborným jednáním nezpůsobí žádnou újmu ani škodu. Předmětem živnosti volné jsou obchod, výroba a služby, které nejsou živnostmi řemeslnými, vázanými nebo koncesovanými.

## 2.1.2 Koncesovaná živnost

V případě živnosti koncesované se jedná o podnikání na základě koncesní listiny. Ta byla v roce 2008 nahrazena výpisem ze živnostenského rejstříku. Získání koncese je podmíněno prokázáním odborné způsobilosti, která je upravená pro každou živnost zvlášť. Příkladem může být taxislužba, zpracování lihu nebo nákladní doprava.

## 2.1.3 Obchodní společnosti

Obchodní společností se rozumí právnická osoba založená za účelem podnikání. Společníky pak mohou být jak fyzické, tak znovu právnické osoby. Společnost vzniká zápisem do obchodního rejstříku, tento je možné učinit dvěma způsoby:

- doručením návrhu na zápis do obchodního rejstříku rejstříkovému soudu,
- přímým zápisem prostřednictvím notáře.

K zápisu jsou potřeba následující listiny:

- společenská smlouva, zpravidla upravující majetkové poměry a způsob zastupování;
- čestné prohlášení osob tvořících statutární orgány;
- prohlášení správce vkladu a banky a splacení základního kapitálu;
- listiny osvědčující možnost využívat prostory sídla;
- výpisy z rejstříku trestu každého člena statutárního orgánu;
- výpis ze živnostenského rejstříku.

Po založení společnosti je nutné se registrovat u správce daní.

Obchodní společnosti se člení na kapitálové (s.r.o., a.s.), osobní (v.o.s., k.s.) a družstva:

- **Společnost s ručením omezeným** – zakládá ji jeden nebo více společníků, pro které je typická účast na základním kapitálu firmy. Minimální výše základního kapitálu je 1,- Kč, vklad může být i nepeněžitý. Majetek společníků je oddělen od majetku společnosti, společníci tak ručí za závazky společnosti jen do výše nesplaceného vkladu.
  - Valná hromada – nejvyšší orgán společnosti, rozhoduje např. o změně společenské smlouvy, schvaluje účetní závěrku nebo odvolává a jmenuje jednatele.
  - Jednatel – zastupuje společnost navenek, může nebo nemusí být společník společnosti.
  - Dozorčí rada – není povinný orgán, kontroluje hospodaření společnosti, sestavuje závěrečnou zprávu a předkládá ji valné hromadě.
- **Akciová společnost** – zakládá ji jeden nebo více společníků, v tomto případě tzv. akcionářů, kteří se na ní podílejí poskytnutým kapitálem. Stejně jako u společnosti s ručením omezeným společníci neručí za závazky společnosti. Je zde také v podstatě neomezená převoditelnost podílů (akcií).
  - Valná hromada – shromáždění všech akcionářů, rozhoduje o změně stanov, vyplácení dividend a volí orgány společnosti. Každý akcionář má hlasovací práva odpovídající počtu vlastněných akcií.
  - Představenstvo – řídí společnost mezi valnými hromadami, operativně rozhoduje a vede účetnictví.
  - Dozorčí rada – dohlíží na působnost představenstva, kontroluje účetnictví a všechny doklady společnosti.

Výše uvedený model je tzv. dualistický model vnitřní struktury akciové společnosti, zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích umožňuje ještě tzv. monistický model, kdy je ve vedení společnosti statutární ředitel, kterého jmenuje správní rada.

- **Osobní obchodní společnost** – je zakládána dvěma a více společníky. Tento typ společnosti odstraňuje některé nevýhody podnikání jednotlivce, například dostupnost kapitálu. Společníci ručí svým majetkem neomezeně.
- **Družstva** – jedná se o společenství neomezeného počtu osob spojených za účelem společného podnikání a vzájemné podpory svých členů. Členové neručí za závazky družstva. Nejvyšším orgánem družstva je členská schůze, statutárním orgánem představenstvo a navenek většinou jedná předseda nebo místopředseda družstva.

## **2.2 Struktura podnikatelského plánu**

Samotný podnikatelský plán nemá striktně definovanou strukturu, nicméně by měl být uspořádán do logické posloupnosti a oddělen kapitolami. Při jeho zpracování se doporučuje respektovat následující zásady (Srpová, 2012):

- srozumitelnost a stručnost,
- logičnost,
- obsah reálných dat,
- respektování rizika.

### **2.2.1 Titulní strana**

Titulní strana by měla probudit zájem o dokument samotný, většinou se uvádí:

- obchodní název společnosti a její logo (pokud existuje),
- název podnikatelského plánu,
- jméno či jména vlastníka nebo vlastníků.

### **2.2.2 Exekutivní souhrn**

Jedná se o stručný průřez celým podnikatelským plánem. Ačkoliv stojí v podnikatelském plánu na začátku, doporučuje se psát jej jako poslední a vycházet z podrobných informací zpracovaných v jednotlivých kapitolách. Čtenář by se měl jeho prostřednictvím dozvědět nejdůležitější informace o podniku (Koráb, 2007):

- co bude podnik dělat,
- proč to bude dělat,
- komentář k trhům a tržním trendům,
- nejdůležitější kvantitativní informace (kapitálová náročnost apod.).

### 2.2.3 Popis podnikatelské příležitosti

Objasnění, v čem podnik spatřuje podnikatelskou příležitost. Jedná se například o nalezení mezery na trhu, nový technologický postup apod. Čtenář musí být přesvědčen, že právě nyní je nejlepší okamžik k realizaci podnikatelského plánu. Uvádí se, kdo produkt potřebuje, jaké jsou stávající možnosti řešení, v čem je naše konkurenční výhoda a jak bude celá myšlenka uvedena do podoby tržeb a zisku. Zaměřuje se tedy zejména na:

- popis produktu,
- konkurenční výhodu,
- užitek pro zákazníka (Srpová, 2012).

Každý podnikatelský záměr má šanci na úspěch pouze tehdy, je-li někdo ochoten za daný produkt či službu zaplatit. Je proto velmi důležité co nejpřesněji definovat cílový trh a jeho charakteristické potřeby. Nelze však vždy vyhovět všem jednotlivým požadavkům a produkt přizpůsobovat každému zákazníkovi. Zde přichází na řadu tzv. segmentace trhu, neboli rozdělení do několika skupin dle společných charakteristických znaků.

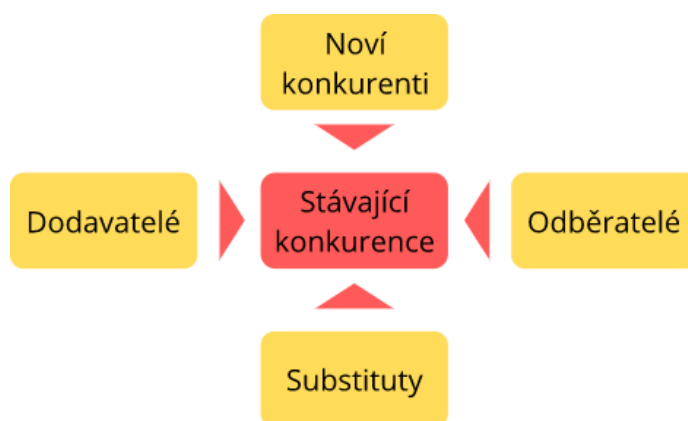
- **Demografická kritéria** – rozdělení do skupin dle některého z následujících znaků: pohlaví, věk, povolání, vzdělání apod.
- **Geografická kritéria** – vychází se z předpokladu, že na geografických segmentech žijí lidé s podobnými potřebami a preferencemi. Této segmentace využívají hlavně firmy působící na mezinárodní úrovni, ale segmentovat trh lze i na menší geografické jednotky, například kraje či města (Karlíček, 2016).

Jako zdroj informací lze použít například internet, Český statistický úřad, ročenky či informační materiály ministerstev a ostatních vládních institucí.

Segment trhu, na který se podnik zaměří, by měl být dostatečně velký, dlouhodobě stabilní a mít potenciál růstu.

## 2.2.4 Analýza konkurence

Velice důležitá část podnikatelského plánu je identifikace potenciální konkurence. Pochopení jejích silných a slabých stránek pomáhá odlišit se nebo poskytnout lepší produkt či službu. Jako konkurenci nelze chápat jen firmy poskytující stejný produkt nebo službu, mnohdy lze totiž daný problém vyřešit několika způsoby. Porter rozlišuje na trhu 5 konkurenčních sil (Obr. 2.1) (Kotler, 2011):



**Obr. 2.1 – Pět konkurenčních sil**

Zdroj: Vlastní zpracování dle Karlíček (2016)

- **Stávající konkurence** – konkurence, která poskytuje podobný produkt. Existují dva hlavní způsoby, jak oproti ní získat konkurenční výhodu, a to buď výhodu nákladovou, nebo diferenciační:
  - nákladová konkurenční výhoda znamená dodávat relativně stejný produkt, avšak za nižší cenu než konkurence,
  - diferenciační strategie znamená dodávat výrobek s vyšší kvalitou, tedy jakoukoliv vyšší přidanou hodnotou, např. rychlostí vyřízení objednávky.
- **Noví konkurenti** – hrozba vstupu nových konkurentů na trh je dána velikostí bariéry ke vstupu. Každý z trhů má bariéru jinak velkou, například otevřít kavárnu je rozhodně snazší a méně finančně náročné než začít sériově vyrábět auta.

- **Substituty** – produkty podobné, nebo plnící stejnou funkci. K identifikaci substitučních produktů, musí být na daný problém nahlíženo ze široka. Například jako konkurenci Coca-Coly může být zprvu vnímána pouze Pepsi, ale Coca-Cola konkuruje na poli nealkoholických nápojů daleko více produktů, například také kohoutková voda.
- **Dodavatelé** – pohyby cen vstupů ovlivňují velikost marže odběratele. Zpravidla na trzích, kde mají takřka monopolní postavení, vyjednávací pozice dodavatelů roste.
- **Zákazníci** – podobně jako dodavatelé ovlivňují ziskovost podniku. Mají sílu snižovat cenu produktu hlavně na trzích, kde mohou snad vyměnit dodavatele.

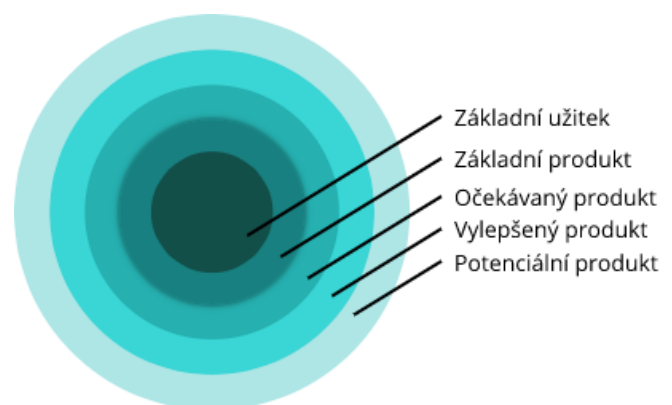
## 2.2.5 Marketingová strategie

Kotler definuje marketing jako „vytváření, komunikování a předávání hodnoty pro zákazníka. Zjišťuje potřeby zákazníků a uspokojuje je. Firma přitom realizuje zisk.“ (Karlíček, 2016, s. 18).

Marketing značnou měrou ovlivňuje budoucí úspěch firmy. Jedním z nástrojů pro řízení firemního marketingu je takzvaný marketingový mix 4P, který zahrnuje vše podstatné, s čím se firma obrací na trh a na zákazníky, a vše, co rozhodne o jejím úspěchu na trhu. Zkratka 4P vznikla z počátečních písmen anglických slov *product*, *price*, *place*, *promotion* neboli česky produkt, cena, místo a marketingová komunikace.

- **Produkt** – nejdůležitější složka marketingového mixu. Produktu musí být věnována největší pozornost, neboť tvoří podstatu nabídky firmy na trhu a bezprostředně uspokojuje potřeby zákazníka. Vedle zaměření na uspokojování potřeb zákazníka by měla být věnována nemalá pozornost také designu produktu. Ten do velké míry ovlivňuje vnímanou hodnotu zákazníkem a může tak poskytnout konkurenční výhodu.

Kotler (2011) tvrdí, že lze vnímat produkt na 5 úrovních a tyto úrovně demonstruje na příkladu hotelu (Obr. 2.2):



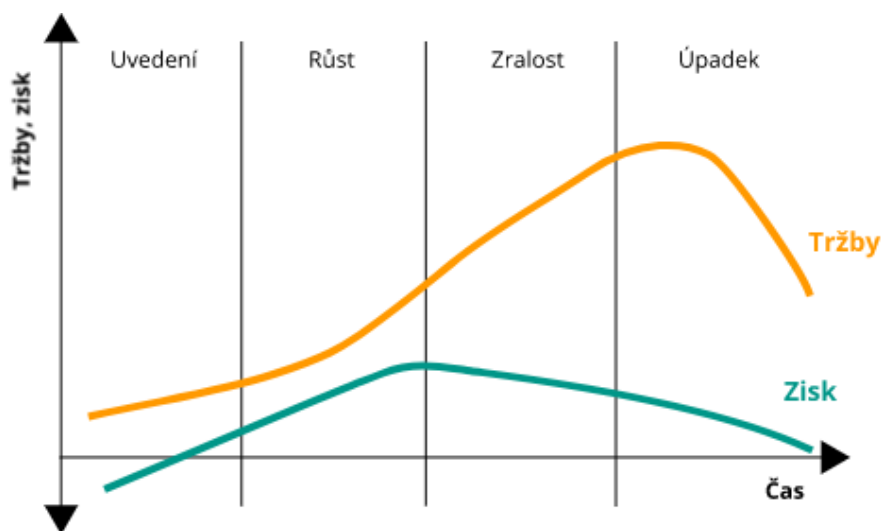
**Obr.2.2 – Produkt**

Zdroj: Vlastní zpracování dle Karlíček (2016)



- **Základní užitek** – hlavní důvod, proč si zákazník produkt kupuje, např. v hotelovém pokoji si kupuje odpočinek a spánek.
- **Základní produkt** – zhmotnění základního užitku, v tomto příkladu tedy postel, koupelna nebo ručník.
- **Očekávaný produkt** – soubor charakteristik, které v dané produktové skupině zákazník očekává – například tedy čistá postel a ručníky, svítící lampy.
- **Vylepšený produkt** – něco navíc nad rámec očekávaného produktu, například masážní vana či šampaňské na uvítanou; jedná se tak o překonání očekávání zákazníka.
- **Potenciální produkt** – veškerá možná vylepšení produktu neboli inspirace pro inovace (Karlíček, 2016).

Každý produkt během své existence projde 4 základními fázemi životního cyklu. Každá fáze je spojena s jinými problémy a výzvami a vyžaduje jiný přístup k marketingu. Délka životního cyklu se liší u každého produktu, některé jsou poptávány po desetiletí, některé naopak některé jen pár měsíců. Životní cyklus produktu je znázorněn na obrázku 2.3.



**Obr. 2.3 Životní cyklus výrobku**

Zdroj: Vlastní zpracování dle Karlíček (2016)

- První fází je **uvedení** produktu na trh. Toto období je typické pomalým růstem tržeb a záporným ziskem. Je to dáno velkými počátečními náklady pro uvedení produktu na trh a potřebou komunikace s potenciálními zákazníky a vysvětlení jim přínosu nového produktu.

- V druhé, **růstové fázi** následuje růst poptávky a s tím spojený růst tržeb a zisku. Na úspěch produktu ovšem brzy zareagují konkurenti, kteří kopírují úspěšnou strategii inovátora a rovněž vstupují na trh. Firmy jsou tlačeny ke zdokonalování svých produktů a také k lepší a účinnější marketingové strategii.
  - **Fáze zralosti** je zpravidla nejdelší z celého cyklu. Trh je již nasycen a vládne zde tvrdé konkurenční prostředí. Firmy musí zdokonalovat své produkty a vylepšovat marketingovou strategii, to vede k pozvolnému růstu tržeb ale klesajícímu zisku. Méně úspěšné firmy trh opouštějí.
  - **Úpadek** je poslední fází, tržby a zisky výrazně klesají. O produkt již není zájem, zákazníci přecházejí na substituty. Firma odchází, respektive stahuje daný produkt, z trhu (Karlíček, 2016).
- **Cena** – jako jediná ze složek marketingového mixu představuje pro firmu výnosy, ostatní složky vytvářejí jen náklady. Její správná výše určuje příjmy firmy a schopnost přežít v konkurenčním prostředí trhu. Existuje několik způsobů stanovení ceny produktu, které zahrnují řadu faktorů, avšak nejvýznamnější z nich jsou (Karlíček, 2016):
    - **nákladový způsob** – neboli spodní hranice ceny, představuje vlastní náklady společnosti na výrobu nebo poskytování produktu zvýšené o marži. Náklady každé společnosti lze rozdělit na fixní a variabilní.
      - **Fixní náklady** – jsou po daný časový úsek stejné, nebo se mění skokem.
      - **Variabilní náklady** – jejich celková výše roste v závislosti na vyprodukovaném množství.

Celkové náklady se potom vypočítají jako součet fixních a variabilních dle rovnice 2.1.

$$FC = FN + VN = FN + vn_j \cdot Q \quad (2.1)$$

Kde: FC – celkové náklady [Kč]

FN – fixní náklady [Kč]

VN – variabilní náklady [Kč]

$vn_j$  – variabilní náklady [Kč/1ks]

Q – množství [ks]

Prodejní cena jednoho kusu se pak vypočte dle rovnice 2.2.

$$p = \frac{FN}{Q} + vn_j + m \quad (2.2)$$

Kde:  $p$  – prodejní cena [Kč/1ks]

$m$  – marže [Kč/1ks]

- **Ceny konkurence** – cena se odvozuje od cen účtovaných konkurencí, která nabízí podobný produkt. Podnik provede průzkum trhu a zjistí průměr konkurenčních cen, okolo tohoto průměru nakonec stanoví cenu vlastního výrobku.
- **Hodnota vnímaná zákazníkem** – zjišťuje se, kolik je zákazník ochoten zaplatit za daný produkt firmy. Jako metodu této cenotvorby lze uvést přímé dotazování respondentů na částku, kterou jsou ochotni za produkt zaplatit. (Jurečka, 2013)

Výše uvedené způsoby cenotvorby se doporučuje kombinovat. Podnik musí znát náklady na výrobu produktu, taktéž by měl mít povědomí za jakou cenu prodává podobný produkt konkurence a neméně důležité je mít informace o hodnotě produktu vnímané zákazníkem.

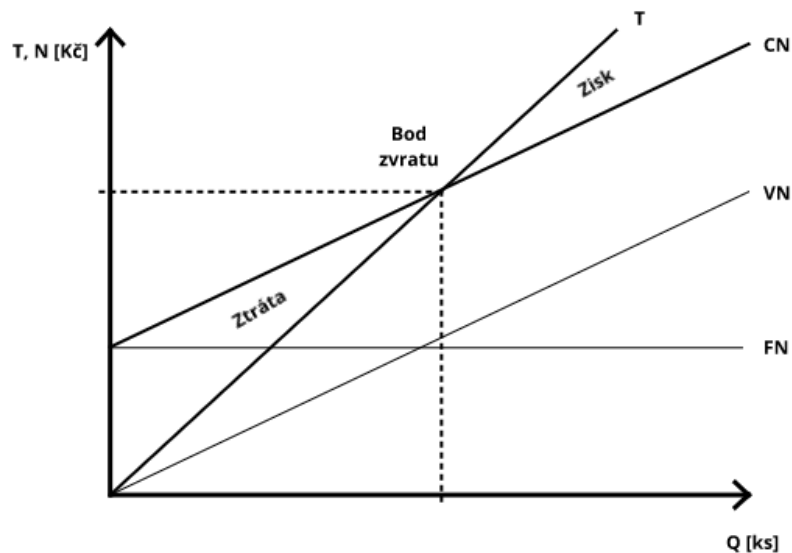
Pokud je určená prodejní cena a jsou známy náklady firmy, je snadné určit, jaké množství jednotek musí podnik vyprodukovat, aby nebyl ztrátový – jedná se o tzv. **určení bodu zvratu**. Při této produkci se tržby rovnají nákladům. Vypočte se postupem dle rovnice 2.3 a graficky je znázorněn na obrázku 2.4 (Kolektiv autorů VŠB, 2013):

$$T = CN \quad (2.3)$$

$$p \cdot Q = FN + vn_j \cdot Q$$

$$Q = \frac{FN}{p - vn_j}$$

Kde:  $T$  – tržby [Kč]



**Obr. 2.4 – Analýza bodu zvratu**

Zdroj: Vlastní zpracování

- **Distribuce** – neboli místo. Většina firem zná své zákazníky a jejich potřeby, ale neméně důležité jsou zde vhodně zvolené distribuční kanály, tedy cesty, jak dostat produkt k zákazníkovi.

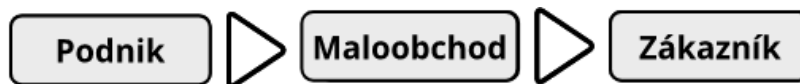
V případě přímé distribuce nejsou využity žádné mezičlánky, produkt se tak dostává k zákazníkovi přímo od podniku (obr 2.5). Podnik tak má stoprocentní kontrolu nad svými produkty.



**Obr. 2.5 Přímá distribuce**

Zdroj: Vlastní zpracování dle Karlíček (2016)

Nepřímá distribuce znamená využití jednoho nebo více mezičlánků při cestě produktu k zákazníkovi. Na obr. 2.6 je znázorněná distribuce přes maloobchod. Pro podnik tento způsob představuje řadu výhod (např. snížení nákladů na distribuci a marketing, absenci skladů) ale také nevýhod (ztrácí kontakt se zákazníkem a kontrolu nad marketingem).



**Obr. 2.6 Nepřímá distribuce**

Zdroj: Vlastní zpracování dle Karlíček (2016)

Vhodně zvolené distribuční cesty a počet mezičlánků bude odvislý od velikosti podniku a povahy jeho produktu.

- **Marketingová komunikace** – je chápána jako cílené šíření informací a přesvědčování cílových skupin stimulující poptávku po produktu. Velice důležité je zde spojení „cílových skupin“, podnikatel musí identifikovat, kdo jsou jeho zákazníci a jak je nejlépe oslovit, k tomu pomáhá dříve zmíněná segmentace trhu (Kotler, 2011).

Služba, na rozdíl od produktu, vykazuje další charakteristické znaky (Jakubíková, 2012):

- nedělitelnost od jejího poskytovatele,
- nestálost,
- nehmotnost,
- pomíjivost.

Původní 4P marketingový mix je ve službách nedostatečný, proto došlo k jeho rozšíření o další prvky.

- **Lidé** – jsou jedním z nejdůležitějších prvků doplňujících marketingový mix. Vycházejíc z povahy služby, tedy neoddělitelnosti od jejího poskytovatele, mají zaměstnanci významný vliv na vnímání její kvality zákazníkem. Zaměstnanci mohou být rozděleni do následujících skupin dle jejich vlivu na kvalitu služby:

- **kontaktní personál** – je v přímém kontaktu se zákazníkem,
- **ovlivňovatelé** – nejsou v přímém kontaktu se zákazníkem, ale mají významný vliv na produkci služeb,
- **pomocný personál** – zaměstnanci, kteří se nepřímo podílejí na produkci služeb.

Výběr zaměstnanců a jejich motivace je tedy v tomto oboru zásadní, obzvláště pak lidí, kteří se zákazníkem přicházejí do přímého kontaktu a řeší s ním problémy (Jakubíková, 2012).

- **Procesy** – jedná se o způsob poskytování služby. Identifikací kritických míst a standardizací procesů lze dosáhnout menších výkyvů v kvalitě služby a vyvarovat se selhání. Ty mohou být způsobeny buď lidmi, nebo zařízením, pomocí kterého je služba poskytována.
- **Materiální prostředí** – místo, kde se zákazník a poskytovatel služby dostávají do vzájemné interakce. Může se jednat jak o vnitřní, tak o venkovní, prostory. Patří zde i prezentace firmy na internetu, vzhled vizitek a případně i oblečení zaměstnanců.

## 2.2.6 Časový harmonogram

Jedná se o identifikaci všech důležitých aktivit a činností spojených s realizací plánu. Následuje určení důležitých milníků a jejich časový rozpis. Efektivní je vizualizovat časový harmonogram pomocí úseček, lze tak ihned vidět délku trvání jednotlivých plánovaných aktivit.

## 2.2.7 Finanční plán

Finanční plán transformuje podnikatelský záměr do číselné podoby. Dává jasný přehled o udržitelnosti podnikání, jestli je podnik schopen pokrýt náklady svými výnosy a dosahovat zisku. Výstupy finančního plánu jsou tvořeny zejména:

- náklady a výdaji,
- výnosy a příjmy,
- peněžním tokem,
- rozvahou,
- výkazem zisku a ztráty,
- finanční analýzou,
- plánem financování.

Ještě před samotným začátkem podnikání se jedná pouze o tzv. startovací finanční plán, který vychází z odhadovaných čísel. Nelze dopředu přesně říci, jaká bude poptávka po produktu a jak dobře se bude prodávat. Odhady by měly co nejvíce odrážet realitu a snažit se co nejlépe popsat fungování podniku.

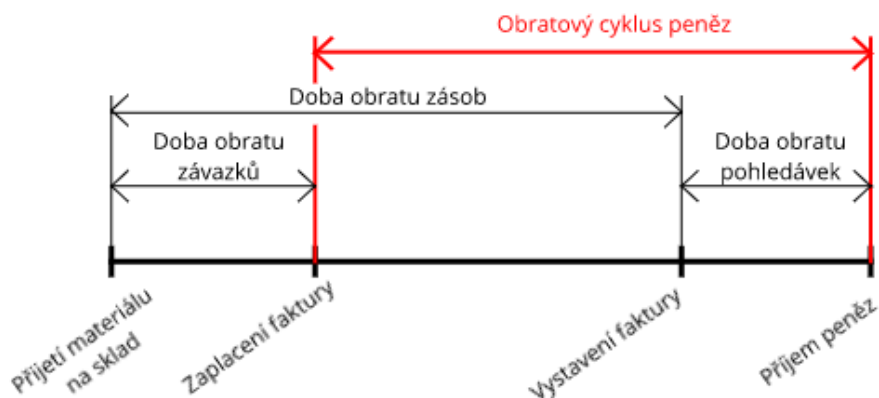
Důležité je také vzít na vědomí fakt, že každé podnikání vyžaduje počáteční investici (úhrada nájmu prostor a mezd, nákup zboží, atd.) a je tedy nutné se připravit na to, že počáteční období bude čistě výdajové až do doby, kdy podnik dosáhne prvních tržeb.

- **Plánování nákladů a výdajů** – jedná se o specifikování a kvantifikování všech relevantních výrobních prostředků podniku. Výdaj a náklad však nejsou totožné pojmy. Výdaj je jakýkoliv úbytek peněžních prostředků podniku, nákladem se stane tehdy, podílí-li se bezprostředně na realizaci zisku podniku. K efektivnímu řízení je účelné sledovat náklady dle:

- druhu (materiálové, mzdové...) – pro porovnání s obdobnými podniky,
- účelu (útvary, výkonu) – pro potřeby rozpočtu a kalkulací,
- činnosti (provozní, finanční, mimořádné),
- závislosti na změně objemu výroby (fixní a variabilní) – pro finanční řízení (Srpová, 2011).

Zejména členění na náklady fixní a variabilní poskytuje cenné informace pro výpočet bodu zvratu neboli takového objemu výroby, kdy tržby pokrývají náklady a podnik nerealizuje zisk ani ztrátu.

- **Plánování výnosů a příjmů** – výnosy jsou peněžně vyjádřeným výsledkem podnikání firmy za určité období. Je důležité vzít na vědomí, že z hlediska účetnictví nezáleží na tom, jestli byly tržby uhrazeny nebo ne. Proto se rozlišuje mezi výnosy a příjmy. Příjmy jsou peněžní částky, které podnik skutečně získal. Může nastat situace, že podnik výrobky nebo služby dodá před uskutečněním platby, čímž realizuje výnosy, odběratel však posléze za odebraný produkt nezaplatí. Podnik i přesto musí zaplatit náklady spojené s výrobou a odvést daň, ačkoliv ještě neobdržel finanční plnění. Nejlépe lze tuto situaci popsat na tzv. obrátovém cyklu peněz (obr. 2.7), který popisuje dobu mezi platbou za nakoupený materiál a inkasem peněz za výrobky. Výpočet je uveden v rovnici 2.4 (Srpová, 2011).



**Obr. 2.7 Obratový cyklus peněz**

Zdroj: Vlastní zpracování.

$$\text{Obratový cyklus peněz} = DO_{\text{zásob}} + DO_{\text{pohledávek}} - DO_{\text{závazků}} \quad (2.4)$$

- **Plánovaný výkaz zisku a ztráty** – podává přehled o tvorbě výsledků hospodaření za běžné účetní období bez ohledu na to, zda skutečně vznikají peněžní příjmy nebo výdaje. Ve zjednodušené formě se dá zapsat dle rovnice 2.5 (Šteker, 2016):

$$VH = V - N \quad (2.5)$$

Kde: VH – výsledek hospodaření

V – výnosy

N – náklady

- **Plánovaná rozvaha** – neboli balance, podává přehled o stavu majetku podniku a informuje o zdrojích jeho krytí. V rozvaze musí být vždy zachován bilanční princip, tedy aktiva = pasiva. Jako minimální plánovací období se doporučuje doba do doby vykázání zisku, životnosti investice nebo splacení úvěru.
- **Plánovaný cash flow** – vyjadřuje skutečný tok peněz, který odečte a přiteče za určité období a z toho plynoucí stav hotovosti k určitému okamžiku.
- **Finanční analýza** – hlavním úkolem je posoudit finanční situaci podniku. Finanční údaje jsou důležitým zdrojem informací o podniku pro všechny zainteresované osoby. Existuje



velké množství způsobů hodnocení finanční výkonnosti podniku, jedny z nejpoužívanějších jsou však tzv. poměrové ukazatele, které jsou relativně jednoduché k vyčíslení a poskytují dobrý a rychlý obraz o situaci podniku (Dluhošová, 2010):

- **Ukazatelé rentability** – podávají informaci o tom, jak je podnik schopen zhodnocovat vložený kapitál. Obecně lze tuto skupinu definovat jako poměr zisku ke vloženému kapitálu. Podle toho, jaký typ vloženého kapitálu je použit, se rozlišují tyto ukazatelé:

- **Rentabilita aktiv ROA** – se považuje za klíčové měřítko, neboť poměřuje zisk s celkovými aktivy vloženými do podnikání bez ohledu na zdroj jejich financování. Pro výpočet je vhodné použít zisk před úroky a daněmi (EBIT), neboť není ovlivněn změnami daňových a úrokových sazeb, ani změnou finančních zdrojů (rovnice 2.6).

$$\frac{\text{zisk}}{\text{aktiva}} \quad (2.6)$$

- **Rentabilita vlastního kapitálu ROE** – vyjadřuje schopnost podniku zhodnocovat vlastní kapitál. Úroveň rentability vlastního kapitálu je nutně závislá na rentabilitě celkového kapitálu a úrokové míře kapitálu cizího, proto se pro výpočet používá zisk po daních a úrocích (EAT) (rovnice 2.7).

$$\frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.7)$$

- **Rentabilita tržeb ROS** – udává kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Při výpočtu je používán buď EBIT, nebo EAT (rovnice 2.8).

$$\frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.8)$$

- **Ukazatelé finanční stability a zadluženosti** – finanční stabilita podniku je charakterizována strukturou aktiv a zdrojů jejich krytí. Tito ukazatelé poskytují informaci o dlouhodobé stabilitě podniku (Dluhošová, 2010).

- **Podíl vlastního kapitálu na aktivech** – tento ukazatel charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu podniku. Udává finanční samostatnost podniku, tedy do jaké míry je podnik schopen pokrýt svůj majetek vlastními zdroji. Obecně platí, že čím je ukazatel vyšší, tím je podnik finančně stabilnější (rovnice 2.9).

$$\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}} \quad (2.9)$$

- **Ukazatel zadluženosti** – ukazatel udává podíl dluhů k celkovým aktivům (rovnice 2.10) (11).

$$\frac{\text{dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{aktiva}} \quad (2.10)$$

## 2.2.8 Předpoklady úspěšnosti a rizika projektu

V poslední kapitole by se podnikatelský plán měl zaměřit na identifikaci silných a slabých stránek projektu a všeobecně na jeho rizika. V rámci tohoto je tak prokazováno, zda je plně využit potenciál projektu, popřípadě zda existuje připravenost na jeho další rozvoj či uvědomování si hrozeb, které jsou s jeho úspěšností spojeny.

Riziko se nedá popsat jedinou definicí, každý jej totiž může vnímat jinak a záleží tak na úhlu pohledu. Vzhledem k podnikatelskému plánu lze riziko například definovat jako odchylku skutečných výsledků od očekávaných. Riziko je tedy spojeno s negativním dopadem na firmu. Analýza rizik pomáhá nastítnit nepříznivý vývoj a odhalit jeho příčiny. Identifikace příčin může pomoci riziko úplně eliminovat nebo zmírnit rozsah jeho dopadu (Smejkal, 2013).

Jedním z nástrojů pro komplexní hodnocení projektů je SWOT analýza, jejíž název vychází z anglických slov *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* a *threats*, v překladu silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Dává přehled o pozitivních a negativních dopadech z hlediska jak interních, tak externích faktorů. Výhodou je její jednoduchost a přehlednost. Cílem SWOT analýzy je využít silných stránek podniku a proměnit je v příležitosti v prostředí, ve kterém se nachází, eliminovat nebo překonávat stránky slabé a minimalizovat hrozby (Kotler, 2011).

- **Silné stránky (Strengths)** – interní schopnosti podniku, které mu dopomáhají dosahovat svých cílů.
- **Slabé stránky (Weaknesses)** – interní omezení, které mohou zabraňovat podniku dosahovat cílů.
- **Příležitosti (Opportunities)** – externí faktory, které může podnik využít (zneužít) ve svůj prospěch
- **Hrozby (Threats)** – externí faktory, které mohou nepříznivě ovlivnit výkonnost podniku.

SWOT analýza je vizualizována na obr. 2.8.

	Pozitivní	Negativní
Interní	S	W
Externí	O	T

**Obr. 2.8 SWOT analýza**

Zdroj: Vlastní zpracování.

### **3 Analýza podnikatelského prostředí na trhu stravovacích služeb**

K popsání podnikatelského prostředí poslouží PESTLE analýza. Název je složen z prvních písmen jednotlivých faktorů, které na podnikatele (podnik) působí. Ve zkratce lze říct, že se jedná o určitý „audit makroprostředí“, a jmenovitě se jedná o tyto faktory:

- politické,
- ekonomické,
- sociální,
- technologické,
- legislativní,
- ekologické (Karlíček, 2016).

Rozbor bude proveden z pohledu malého až středně velkého začínajícího podniku v oboru gastronomie, jehož hlavní činnosti bude příprava a rozvoz jídel.

Definici malého a středního podniku upravuje doporučení Komise ze dne 6. 5. 2003, 2003/361/ES, které tento charakterizuje jako podnikatele, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců, zároveň jeho roční obrat nepřesáhne 50 milionů EUR a bilanční suma rozvahy nepřesáhne 43 milionů EUR (Czech Invest, Definice malého a středního podnikatele, cit. 15.4.2019).

#### **3.1 Politické faktory**

Politická situace je v České republice stabilní. Současná vláda si uvědomuje důležitost malých a středních podniků jako tahounů současného hospodářského růstu. Cílem je snížení jejich administrativní zátěže a koncentrace elektronické komunikace mezi podnikatelem a státem do jednoho místa.

Z prohlášení Vlády je patrná snaha o vytvoření a udržení stabilního prostředí, hlavně pak prostředí daňového. Změny v soustavě daňových zákonů budou prováděny několika málo novelami s dostatečným odkladem účinnosti. Cílem je také zjednodušit systém správy daně jak na straně správce, tak pro daňový subjekt. Plánuje se přearažení dalších plnění ze základní 21% daně z přidané hodnoty, nebo z její první snížené sazby 15 % do druhé snížené sazby 10 %

(Vláda České republiky, Programové prohlášení vlády, cit. 16.4.2019), a to zejména v případě stravovacích služeb a podávání nápojů.

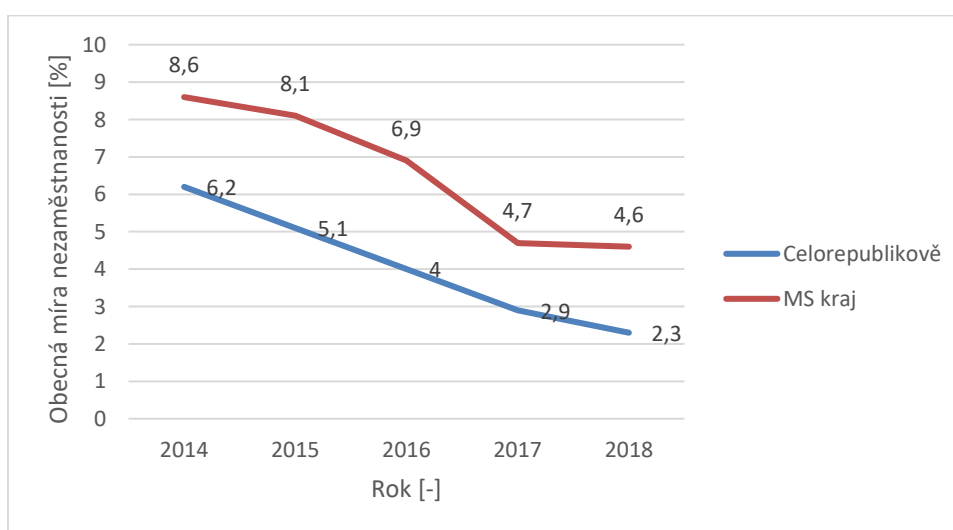
V plánu je revize a vyhodnocení systému fungování elektronické evidence tržeb s cílem zachování jeho fungování a snížení nákladu na straně soukromého sektoru.

Podpora podnikání probíhá také regionálně. V Moravskoslezském kraji lze zmínit různé podpůrné programy, které vyhláší usnesením Rada kraje a jejich aktuální seznam je k dispozici na webových stránkách kraje.

## 3.2 Ekonomické faktory

Z hlediska ekonomického prostředí může být zkoumáno mnoho vlivů působících na podnik. V povědomí by měla být hlavně míra inflace, která znamená zvýšení cenové hladiny zboží, nebo ekvivalentně snížení kupní síly peněz. Průměrná roční inflace za rok 2018 byla 2,2 % (ČSÚ, Inflace, spotřebitelské ceny, cit. 12.2.2019), což znamená nevelkou inflaci, která nevytváří na trhu zmatek a nepředstavuje pro podnikatele riziko reflektovat tyto změny příliš často do nastavených cen. Inflace řádově mezi 2 – 4 % je považována za zdravou, přičemž Česká národní banka cílí inflaci na 2 % (Skořepa, Inflace je užitečná, cit. 12.2.2019).

Jako další veličinu je možno sledovat obecnou míru nezaměstnanosti. Vývoj od roku 2014 do roku 2018 je znázorněn na grafu 3.1.

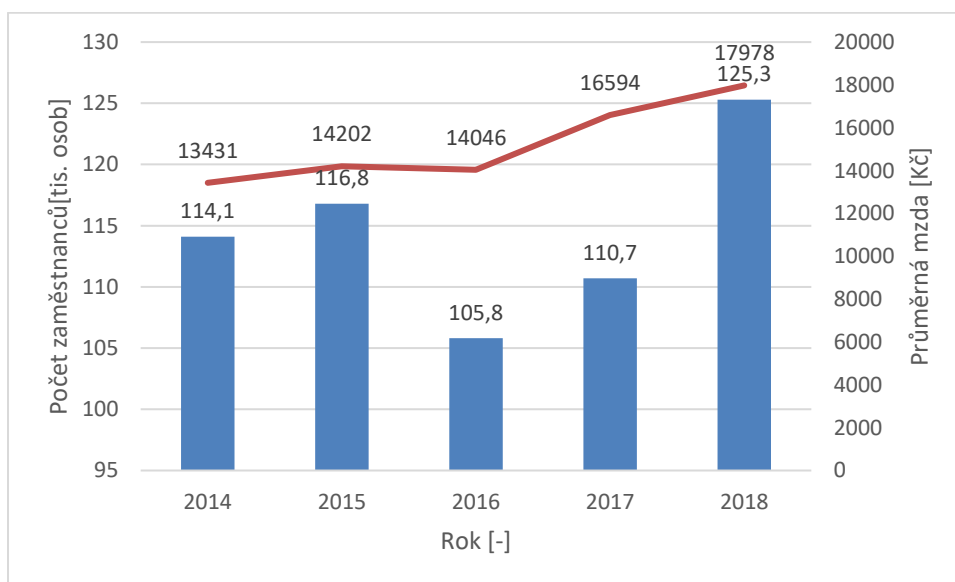


**Graf 3.1** Obecná míra nezaměstnanosti

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Z grafu je patrný klesající trend obecné míry nezaměstnanosti od roku 2014, která v roce 2018 dosáhla hodnoty 2,3 % (ČSÚ, Míra zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity, cit. 13.4.2019), kdy pro Moravskoslezský kraj je taktéž vidět klesající trend, pohybující se však nad celorepublikovým průměrem. Toto může být interpretováno tak, že lidé budou mít dostatek disponibilního důchodu a budou spíše ochotni navštěvovat restaurace a obdobná zařízení, či si za již hotové zaplatit.

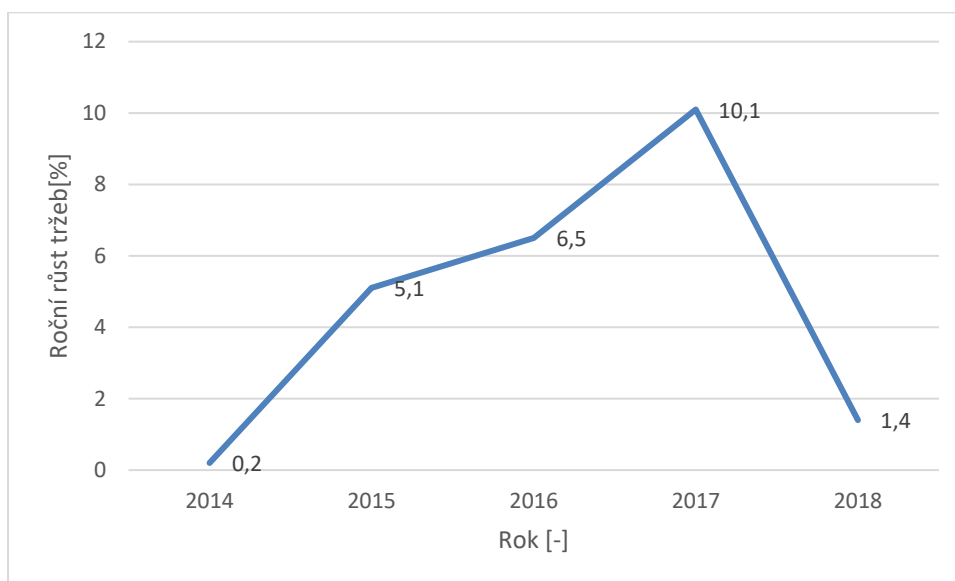
Pro podnikatele majícího zaměstnance je další nemálo důležitý údaj ten týkající se vývoje hrubé mzdy. V grafu 3.2 je vidět zřetelný růst hrubé měsíční mzdy pro pracovníky pracující v odvětví ubytování, stravování a pohostinství, která v roce 2018 činila 17.978 Kč. Celkový počet zaměstnanců v tomto odvětví činil v roce 2018 125,3 tis. osob (ČSÚ, Zaměstnanci a průměrné měsíční hrubé mzdy, cit. 16.4.2019).



**Graf 3.2** Počet zaměstnanců a hrubá měsíční mzda

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Důkazem, že jsou lidé ochotni utrácet více peněz za stravovací služby a pohostinství, je zaznamenaný meziroční růst tržeb v grafu 3.3, který byl výrazný v letech 2014 až 2017; v roce 2018 však zpomalil na 1,4 % (ČSÚ, Indexy tržeb ve službách, cit. 22.4.2019).



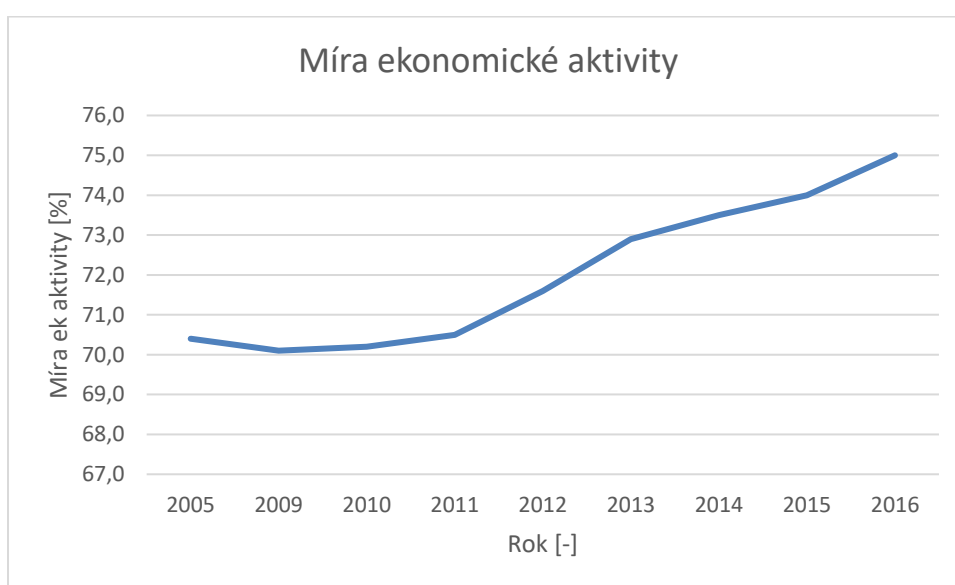
**Graf 3.3** Růst tržeb ve stravování a pohostinství

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

### 3.3 Sociální faktory

Trendem doby je zájem o zdraví prospěšné aktivity a stravovací návyky. Toto tvrzení podporuje zvyšující se střední délka života, která se zvýšila od roku 2005 o 1,6 roku u žen a 1,8 roku u mužů. Délka života ve zdraví vzrostla o 3,6 roku u žen a u mužů o 4,2 roku (ČSÚ, Žijeme déle a zdravěji, cit. 10.4.2019).

Z grafu 3.2 je patrné, že míra ekonomické aktivity lidí ve věku 15-64 let, která udává poměr ekonomicky aktivních lidí (zaměstnaní + nezaměstnaní) k celkové populaci, taktéž roste. V roce 2016 činila 75 % (ČSÚ, Česká republika v mezinárodním srovnání, cit. 10.4.2019).



**Graf 3.4** Míra ekonomické aktivity

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ



### 3.4 Technologické prostředí

V této oblasti dochází během několika posledních let k obrovským změnám. Přes různé mobilní aplikace lze objednat jídlo během pár chvil téměř odkudkoliv, posléze lze sledovat průběh jeho dodání. Na trhu je několik společností zabývajících se pouze distribucí a rozvozem jídel. Konkurence se tak značně rozrůstá, neboť zákazníkovi se díky těmto rozvozům „zkracuje“ vzdálenost do restaurace.

Zákazník může se svým okolím sdílet názor na kvalitu jídla a služby, mnohdy anonymně. Zákazník tak už má předem představu, jakou kvalitu očekávat, ještě než do restaurace vejde. Prostředí tak nechává málo prostoru pro chyby, a i tak banální věc, jako jsou negativní hodnocení v internetové realitě, může podnikateli způsobit vážné problémy.

Zákazník a podnikatel jsou si mnohem blíže a otevírá se zde také naprosto nová rovina marketingu přes různá sociální média a cílenou reklamu. Podnikatel má možnost mnohem snazší komunikace se zákazníkem, mimo jiné mu může dávat vědět o připravovaných novinkách a akcích.

### 3.5 Legislativní faktory

Prvním krokem je volba správné formy podnikání. Z hlediska začínajícího podnikatele je v praxi nejčastější volba mezi následujícími dvěma možnostmi – podnikání coby osoba samostatně výdělečně činná nebo založení společnosti s ručením omezeným. Každá forma má svá pozitiva i negativa.

Ze stránky náročnosti založení zde nejsou zásadní rozdíly, získání živnostenského oprávnění bylo usnadněno jednotným registračním formulářem, u společnosti s ručením omezeným všemu předchází ještě samotné založení společnosti. Počáteční kapitál je v obou případech minimální.

První důležitý rozdíl nastává v případě ručení, kdy OSVČ v případě způsobení škody ručí celým svým majetkem, oproti tomu podnikání formou s.r.o. přináší obrovský benefit ve formě přenesení rizika na společnost. Podnikatel tak ručí pouze do výše svého nesplaceného vkladu a jeho postih je možný pouze v některých případech (například pokud nejednal s péčí řádného hospodáře nebo nepodal včasný insolvenční návrh).

Z hlediska administrativního zatížení má OSVČ v paušálním režimu největší úlevy, avšak pokud jich nevyužívá a je současně plátcem DPH, má daňové přiznání a kontrolní hlášení téměř totožné jako s.r.o. Pokud má OSVČ být jen jediného zaměstnance, dopadá na něj úplně stejná agenda (mzdová agenda, bezpečnost práce atd.) jako na s.r.o., potažmo jako na každého zaměstnavatele.

Výše uvedené rozdíly jsou shrnuty v tabulce 3.1

**Tab. 3.1** Porovnání OSVČ a s.r.o.

	<b>OSVČ</b>	<b>s.r.o.</b>
<b>Založení</b>	Rychlé, jednoduché, velmi levné	Rychlé, jednoduché, levné
<b>Základní kapitál</b>	Minimální	Minimální
<b>Riziko</b>	Velké	Malé až střední)
<b>Administrativní zatížení</b>	Průměrné až vysoké	Vysoké

Zdroj: Vlastní zpracování.

Pro podnikání v oboru stravovacích služeb je potřeba správně zvolit živnost, je zde několik možností:

- pokud je jídlo připravováno a určeno k bezprostřední spotřebě v provozovně, jedná se o živnost řemeslnou – hostinská činnost,
- pokud je jídlo připravováno v provozovně, avšak není určeno k bezprostřední spotřebě, jedná se taktéž o živnost řemeslnou (pekařství, cukrářství),
- pokud je jídlo pouze prodáváno a není kuchyňsky upravováno, postačí živnost ohlašovací volná zaměřená na maloobchod.

Jestliže podnikatel nesplňuje požadavky k vydání řemeslné živnosti, může za sebe ustanovit odpovědnou osobu, která tyto požadavky splňuje.

Pro všechny podniky zajišťující výrobu, zpracování a distribuci potravin platí povinnost zavedení systému HACCP na základě nařízení Evropského parlamentu. Jedná se o systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů. Všeobecné požadavky uvádí věstník Ministerstva zemědělství.

Pro práci s potravinami je také nutné vlastnit potravinářský průkaz, který vydává praktický lékař. Kdo tento průkaz potřebuje a jaké jsou podmínky jeho získání je upraveno v zákoně č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví.

Z dalších legislativních faktorů, kterými je třeba se řídit, může být již zmíněný zákon o ochraně veřejného zdraví, který stanovuje hygienické požadavky, jejichž dodržování kontroluje krajská hygienická stanice. Dále to pak může být dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nebo provádění revizí vybavení provozovny.

### **3.6 Ekologické**

Nakládání s odpady upravuje zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech. Na původce odpadu se vztahují povinnosti vycházející z tohoto zákona, především pak o jeho třídění, kdy se musí dělit dle jednotlivých druhů a kategorií. Odpady musí být předány osobě, která má k nakládání s nimi souhlas.

Důležité je rovněž vést v povědomí celosvětovou snahu o zmírnění dopadu používání jednorázových plastových obalů. Pro podnikatele působícího ve stravovacích službách to může být problém, neboť plastové transportní obaly jsou stále díky své nízké ceně hojně využívány a v tomto směru tak zatím nemají adekvátní náhradu.

### **3.7 Závěrečné shrnutí PESTLE analýzy**

Politická situace je v České republice stabilní a není tak potřeba obávat se nějakých náhlých změn. Vedle toho z Programového prohlášení vlády je zřetelná jasná tendence podpory podnikání, hlavně snížení administrativního zatížení a stabilizace daňového prostředí. Novely zákonů jsou plánovány s dostatečným odkladem působnosti, aby se na ně mohly podniky připravit.

Z ekonomického hlediska je důležité vyzdvihnout pokles nezaměstnanosti a stále rostoucí průměrnou hrubou mzdou, což může znamenat problém pro podnikatele při shánění kvalifikované pracovní síly a větší náklady na její udržení a motivaci.

Roste počet lidí zájímajících se o zdravý životní styl, což dokazuje zvyšující se délka života. Lidé jsou stále více ochotni navštěvovat stravovací zařízení, což dokazují tržby, které v tomto segmentu od roku 2014 stále rostou. Ekonomická aktivita lidí ve věku 15-64 let se stále zvyšuje.

Moderní technologie mohou být podnikateli jak přínosem, tak i problémem. Nové možnosti cílené reklamy a sociální média usnadňují oslovení potenciálních zákazníků a následnou komunikaci. Vedle toho však v případě nespokojenosti zákazníků mohou jejich negativní recenze podnikateli způsobit i nepříjemnosti.

Pro začínajícího podnikatele je důležitá volba správné formy podnikání. Jestliže má v plánu mít zaměstnance, je výhodné zvážit založení společnosti s ručením omezeným. Dále je třeba správně zvolit živnost, ve které bude podnikat, a v případě nedostatečné kvalifikace ustanovit odpovědnou osobu. Je zde rovněž řada právních předpisů, které podnikatel v tomto odvětví musí dodržovat.

Celosvětový trend v omezování jednorázových plastových obalů může být problémem, neboť zatím neexistuje adekvátní a cenově srovnatelná náhrada za transportní obaly pro hotová jídla. Důležité pak může být správně komunikovat svou politiku v této oblasti se svými zákazníky. Třídění odpadu je navíc upraveno zákonem, jehož dodržování kontroluje Česká inspekce životního prostředí.

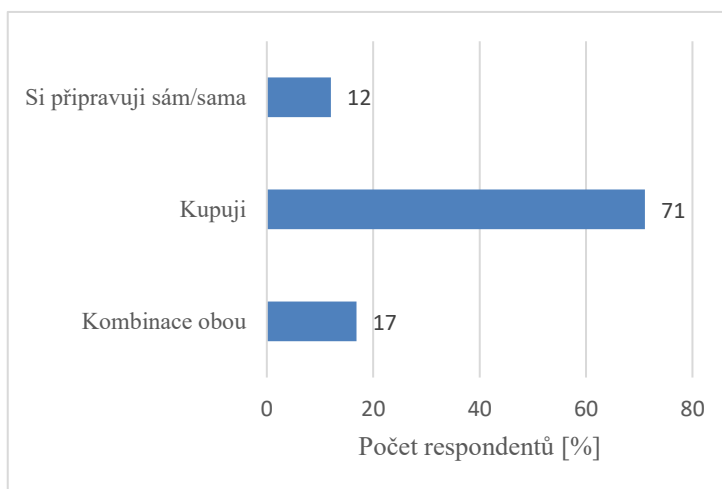
Celkově tak lze vyhodnotit současnou dobu jako vhodný pro začátek podnikání ve stravovacích službách.

### 3.8 Dotazníkové šetření

Dotazníkovým šetřím proběhlo krátké zmapování trhu ve stravovacích službách k doplnění PESTLE analýzy. Cílem bylo zjistit, jak zaměstnaní lidé řeší obědy během pracovního týdne. Dotazník byl rozeslán pracujícím lidem v Moravskoslezském kraji, celkový počet respondentů byl 83, z toho 45 mužů a 38 žen ve věku od 23 do 48 let. Jednotlivé otázky a výsledky šetření jsou rozebrány níže.

- **První otázka: Obědy si během pracovního týdne:**

Z grafu 3.5 je patrné, že valná většina dotazovaných řeší obědy během pracovního týdne nákupem, tzn. buď návštěvou restaurace, nebo dovozem objednaného jídla. Pouze 12 % dotazovaných si jídlo připravuje sama.

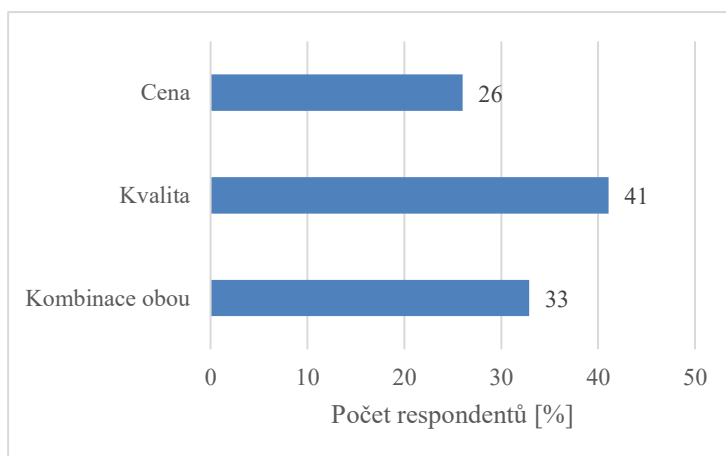


**Graf 3.5** Výsledek otázky č. 1

Zdroj: Vlastní zpracování

- **Druhá otázka: Při výběru rozhoduje:**

Dle grafu 3.6 lze přikládat jak ceně, tak kvalitě, při výběru jídla přibližně stejnou váhu.

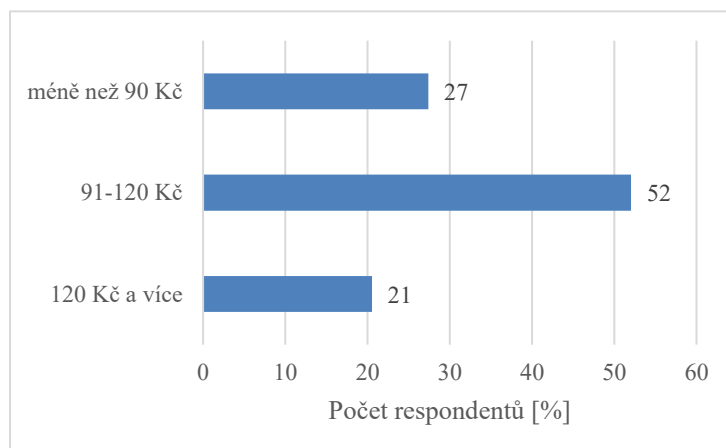


**Graf 3.6** Výsledek otázky č. 2

Zdroj: Vlastní zpracování

- **Třetí otázka: Kolik jste ochotni za oběd zaplatit:**

Dle grafu 3.7 je nadpoloviční většina respondentů ochotna za oběd vynaložit 91 až 120 Kč.

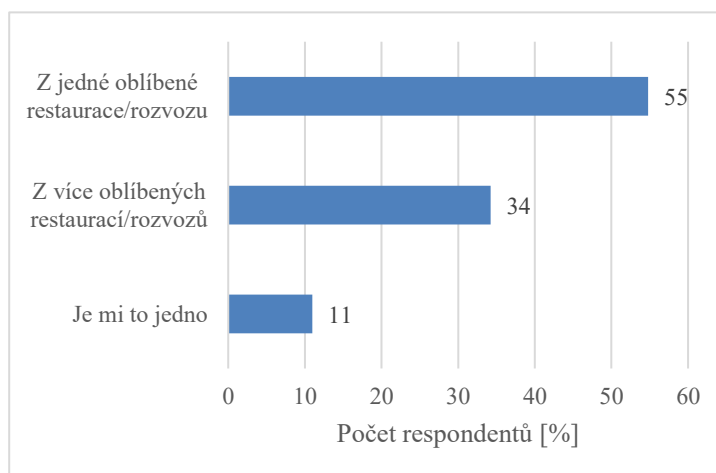


**Graf 3.7** Výsledek otázky č. 3

Zdroj: Vlastní zpracování

- **Čtvrtá otázka: Odkud nejčastěji jídlo objednáváte:**

Graf 3.8 je jasným důkazem, že lidé preferují vyzkoušenou kvalitu a rádi se vracejí. 55 % respondentů objednává jídlo z jednoho místa, 34 % z více oblíbených míst a pouze 11 % toto neřeší.



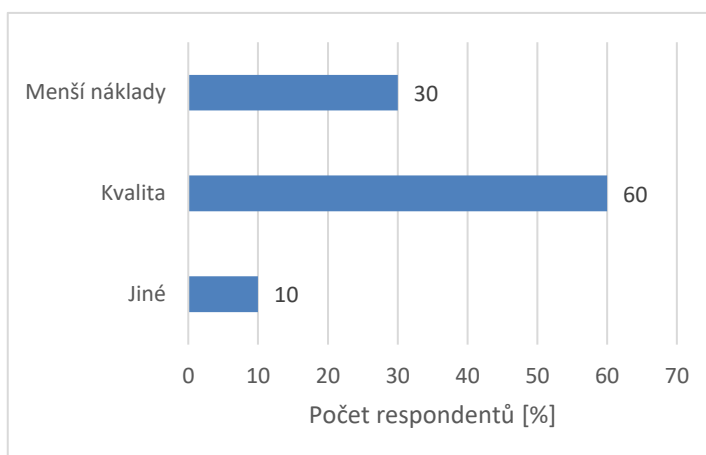
**Graf 3.8** Výsledek otázky č. 4

Zdroj: Vlastní zpracování

- **Pátá otázka: Proč si jídlo připravujete sami:**

Tato otázka byla vyplněna pouze respondenty, kteří odpověděli na otázku č. 1, že si připravují jídlo sami.

Z grafu 3.8 lze vyčíst, že důvodem pro přípravu jídla doma je pro 60 % respondentů kvalita. Tedy lze usuzovat, že alternativu, která by splňovala jejich nároky na kvalitu, by si tito lidé byli ochotni objednat.



**Graf 3.8** Výsledek otázky č. 4

Zdroj: Vlastní Zpracování

Z výsledků šetření vyplývá, že valná část respondentů (71 %) řeší obědy během pracovního týdne objednávkou z rozvozu či návštěvou restaurace. Při výběru hraje hlavní roli kvalita, těsně následována cenou, lze tedy říci, že je vyhledáván jejich dobrý poměr. 52 % dotazovaných je ochotno za oběd zaplatit 91-120 Kč, nové subjekty orientující se na tento segment trhu by tedy měly cílit cenu na tuto úroveň. Jednu oblíbenou restauraci má celých 55 % respondentů, 34 % objednává z více oblíbených míst a pouze 11 % tuto skutečnost neřeší. Nejčastějším důvodem přípravy jídel doma je nedostatečná kvalita hotových jídel nabízených k prodeji.

## 4 Podnikatelský záměr pro podnik ve stravovacích službách

Podnikatelský záměr ve stravovacích službách nosí v hlavě jeho autor této práce již dlouhou dobu. Důvodem je především malá dostupnost kvalitního jídla (respektive hotových obědů během pracovního týdne), kdy na trhu povětšinou převládají pouze klasické fastfoody, obsahující jídlo připravované z nekvalitních surovin nebo přímo polotovarů, nebo klasické restaurace snažící se snižovat výrobní cenu jídel často na úkor chuti a kvality.

Po analýze podnikatelského prostředí na trhu stravovacích služeb a krátkého dotazníkového šetření bylo usouzeno, že je vhodný okamžik k realizaci tohoto záměru. Z tohoto podnikatelského záměru vykrytalizoval konkrétní podnikatelský plán, který koncepčně vychází z teoretické části této práce a bude podrobně zpracován v této kapitole.

*Veškeré uvedené kontaktní údaje jsou smyšlené, jejich případná podobnost s již existujícími subjekty je čistě náhodná.*



## 4.1 Titulní strana

### Podnikatelský plán FOOD.NOW!



Název:	FOOD.NOW!
Provozovatel:	Food now s.r.o.
Sídlo:	Biskupská 1234, 708 00 Ostrava
IČO:	268121212
DIČ:	CZ268121212
Kontaktní osoba:	Ondřej Mudra
Kontakt:	733 333 111, <a href="http://www.foodnow.cz">www.foodnow.cz</a> , <a href="mailto:info@foodnow.cz">info@foodnow.cz</a>
Předmět podnikání:	Hostinská činnost

## 4.2 Exekutivní souhrn

Společnost Food.now! je právnickou osobou, zabývající se přípravou a rozvozem jídel ve městě Ostrava. Společnost si klade za cíl dodávat kvalitní a cenově přijatelná jídla. Existující poptávka byla zmapována krátkým dotazníkovým šetřením, které předcházelo samotnému podnikatelskému plánu. Z výsledků vyplývá, že 71 % dotázaných řeší obědy během týdne nákupem (restaurace, rozvoz) a pouze 11 % si obědy připravuje samo. Poptávka po tomto produktu zde tedy existuje, avšak v tomto odvětví je vysoká míra konkurence. Společnost chce proniknout na tento trh dobrým poměrem ceny a kvality. Z hlediska analýzy makrookolí se jeví nynější doba jako ideální k realizaci tohoto podnikatelského plánu.

Produktem je hlavní jídlo, nebo celé obědové menu, které bude dováženo až „k rukám“ zákazníka, nejčastěji tak na jeho na pracoviště. Nabídka bude každý týden obměňována, objednávky budou uzavírány den předem, ve výjimečných situacích bude možné objednat jídlo ještě tentýž den.

Cena produktu je stanovena na základě cen konkurence a výsledku dotazníku, tedy na 119 Kč za hlavní jídlo a 25 Kč za polévku. Průměrné variabilní náklady na jedno jídlo byly stanoveny na 37 Kč, respektive 10 Kč pro polévku. Z hlediska finanční náročnosti bude potřeba k základnímu kapitálu 200.000 Kč dojednat úvěr ve výši 500.000 Kč. Při odhadovaných tržbách by měl být podnik ziskový od prvního roku provozu.

Na závěr jsou zhodnoceny předpoklady úspěšnosti a rizika projektu, kdy za vyzdvihnutí stojí používání nutričně vyvážených surovin, naopak největší riziko je spatřováno v nedostatečných zkušenostech majitele společnosti v oboru a možné fluktuaci zaměstnanců.

### 4.3 Popis podnikatelské příležitosti

Cílovou skupinou jsou pracující lidé, vyžadující výživově hodnotné a lehké jídlo, mnohdy časově omezení krátkou obědovou pauzou. Současný trend směřuje ke zdravějšímu způsobu stravování, avšak překážkou pro pracující je v průběhu pracovního týdne právě čas, který jim mnohdy brání se vlastní přípravě kvalitního jídla věnovat. Vedle časové náročnosti figuruje i určitá nepohodlnost obědů donášených z domu, pracující musí mít pro konzumaci doneseného oběda na pracovišti potřebné zázemí a podobně. Vedle toho pak pracovní oběd bývá často využívanou možností efektivního zúročení času. Jak již bylo výše zmíněno, aktuální týdenní obědová nabídka však vůbec, popřípadě v převažující míře, nereflektuje zdravější přístup ke stravování. Podnikatelská příležitost je tak spatřována právě v průsečíku těchto dvou požadavků současné doby – zdravého životního stylu promítajícího se do nutričně a surovinově kvalitnějších obědů spolu s úsporou času v podobě koupeného oběda. Právě tato nabídka dle autora této práce v daném místě a čase téměř schází a její využití tak představuje značný potenciál.

### 4.4 Analýza konkurence

**Přímá, stávající konkurence** – jako přímou konkurenci lze chápat veškerá bistra, restaurace a fastfoody nabízející polední menu ve formě oběda. Počet subjektů podnikajících v tomto segmentu neustále roste, což také dokládá rostoucí počet zaměstnanců, který v roce 2018 činil 125,3 tis. osob. Jako vzorový příklad bude rozebrána situace v centru Ostravy, v tabulce 4.1 jsou uvedeny některé podniky v docházkové vzdálenosti od obchodního centra Nová Karolína, nabízející oběd nebo rozvoz.

**Tab. 4.1** Přímá konkurence

Konkurent	Krátký popis	Nabídka	Cena menu v Kč	Plusy a mínusy
<b>Mc Donald's</b>	Jeden z nejznámějších řetězců rychlého občerstvení.	Menu založené především na burgerech a ostatních typických fast-food jídlech, k dostání ovšem i saláty.	119-169	Rychlý výdej, stálá podoba; nezdravé suroviny a příprava, nevhodné k časté konzumaci.
<b>Pizza Coliseum</b>	Restaurace v OC Nová Karolína se zaměřením na italskou kuchyni.	Převážně pizza a těstoviny, v menší míře další teplá jídla.	129-189	Vlastní prostory, rychlost, jednoduchá příprava z čerstvých surovin; dražší obědová menu, bez vlastního rozvozu.
<b>Canteen Ostrava</b>	Denní menu pouze formou rozvozu. Používání kvalitních surovin, bez glutamátů, dochucovadel.	Mezinárodní kuchyně.	99-139	Vlastní rozvoz, denní obměna nabídky, výhodnější cena při objednání menu; menší porce při vyšší ceně.
<b>PUB Ostrava</b>	Restaurace-pivnice koncipovaná především pro posezení s přáteli.	Kuchyně zaměřená na těžší a především masitá jídla „k pivu“.	109-139	Originální interiér; nevhodné pro osoby s dietními omezeními či nárokem na lehčí stravu, bez rozvozu.
<b>Happy Bánh Mi</b>	Asijské bistro poblíž centra Ostravy.	Vietnamská kuchyně ve formě baget, velkých polévek, nudlů apod.	91-169	Etnická kuchyně, vegetariánské možnosti, lehčí strava, vlastní prostory; limitující výběr, bez rozvozu.

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 4.1 je patrné, že konkurence nabízející podobný produkt je nevelká, když nejblíže konceptu Food now! je podnik Canteen, který taktéž nabízí jídla pouze formou rozvozu

a zaměřuje se na jejich zdravou úpravu; lze jej tedy považovat za hlavního konkurenta. Ostatní uvedení většinou rozvoz nenabízí, tito naopak operují s výhodou vlastních prostor.

**Noví konkurenti** – bariéry pro vstup do tohoto segmentu nejsou velké, prvotní investice do podnikatelského záměru ve stravovacích službách nemusí být vysoká, je zde také možnost franchisingu, který vstup na tento trh ještě usnadňuje. Nebezpečí vstupů nových konkurentů je tak vysoké.

**Dodavatelé** – zpočátku je počítáno, vzhledem k nevelkým zkušenostem a velikosti podniku, se zásobováním surovinami skrze velkoobchod Makro, který má značný sortiment a rovněž nabízí dovoz. Zásobování by tak pro jednoduchost bylo pouze z jednoho místa a nebyla by nutná koordinace více dodavatelů. V případě výpadku nebo nedostupnosti požadovaných surovin je zde možnost operativního nákupu v kterémkoliv obchodě s potravinami v okolí provozovny. V nabídce nebudou jídla založná na těžko dostupných surovinách, v prvotní fázi zde tedy není potřeba vytváření sítě dodavatelů nikterak vysoká.

**Odběratelé** – síla odběratelů je v tomto odvětví vysoká, což souvisí vysokou konkurencí na trhu, kdy zákazník má možnost velkého výběru. Je potřeba sledovat aktuální trendy v gastronomii, nenabízet stále stejné menu a co nejvíce dbát na kvalitu a včasnost dodání. Důležité je také aktivně řešit veškeré případné stížnosti a vyvarovat se jich do budoucna.

**Substituty** – jako substituty lze chápat různé diety, ale i přípravu jídla doma.

## 4.5 Marketingová strategie

**Produkt** – produktem je obědové menu, neboli jedno hlavní jídlo, připravené z kvalitních surovin bez použití polotovarů a umělých dochucovadel. Základní myšlenkou je lehká stravitelnost a dobrá chuť, týdenní obměňování nabídky a její vhodná skladba tak, aby zaujala co nejvíce zákazníků a pokryla nároky co nejširšího spektra. Samotný rozvoz jídel bude zajištěn svépomocí, což dává kontrolu nad včasným doručením. Objednávky na daný den budou uzavírány den předem. Níže je uveden rozbor produktu dle Kotlera:

- základní užitek – nasycení během dne,
- základní produkt – obědové menu, nebo pouze samostatné jídlo,
- očekávaný produkt – kvalitní, vyvážené jídlo, skládající se z hlavního jídla a případně polévky,
- vylepšený produkt – dovoz až ke dveřím, použití kvalitních surovin bez polotovarů, týdenní obměna menu a zahrnutí sezonních surovin,
- potenciální produkt – bezlepkové a veganská jídla, zařazení dezertů.

**Cena** – byla stanovena průnikem cen konkurence nabízejících podobný produkt a dle výsledku dotazníkového šetření. Dle tabulky 4.1 podniky nabízí podobný produkt v cenovém rozmezí 89-189 Kč, výsledek dotazníkového šetření vyšel nejpříznivěji pro cenovou relaci 109-120 Kč, kdy tuto částku je ochotno zaplatit 52% dotázaných. Výsledná cena hlavního jídla byla stanovena na horní hranici, tedy 119 Kč. Pro polévky byla stanovena prodejní cena na 25 Kč.

V tabulce 4.2 níže je uvedena vzorová nabídka pro jeden týden s vypočtenými variabilními náklady na přípravu jednoho jídla.

**Tab. 4.2** Vzorový jídelníček

<b>Pondělí</b>		<b>N [Kč]</b>
<b>polévka</b>	Kuřecí vývar	9
<b>1.</b>	Zapečené kuřecí prso s pršutem a sušenými rajčaty, rýže	26
<b>2.</b>	Salát Nicoise s tuňákem	50
<b>3.</b>	Caesar salát	42
<b>Úterý</b>		
<b>polévka</b>	Hráškový krém	8
<b>1.</b>	Hovězí nudličky se sezamem, rýže	36
<b>2.</b>	Kuřecí curry, rýžové nudle	35
<b>3.</b>	Těstoviny se sušenými rajčaty a parmezánem	31
<b>Středa</b>		
<b>polévka</b>	Zeleninová	9
<b>1.</b>	BLT sendvič s celozrnným chlebem	29
<b>2.</b>	Hovězí roláda se špenátem, rýže	41
<b>3.</b>	Grilovaný sýr Halloumi, pečené brambory	56
<b>Čtvrtek</b>		
<b>polévka</b>	Hovězí vývar	11
<b>1.</b>	Losos, vařené brambory, zelené fazolky	41
<b>2.</b>	Trhané kuřecí stehno na zeleninovém salátě	24
<b>3.</b>	Zapečené portobello žampiony se sýrem Gouda	31
<b>Pátek</b>		
<b>polévka</b>	Francouzská cibulačka	9
<b>1.</b>	Vepřový plátek na žampionech, bramborová kaše	23
<b>2.</b>	Krůtí nudličky s mrkví, rýžové nudle	44
<b>3.</b>	Těstoviny Aglio Olio	21
<b>Průměr pro hlavní jídlo</b>		<b>35,5</b>
<b>Průměr pro polévku</b>		<b>9,2</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Variabilní náklady na jedno hlavní jídlo jsou 35,5 Kč, po připočtení nákladů na přepravní box v hodnotě 1,5 Kč vychází náklady 37 Kč. Variabilní náklady pro polévky jsou 9,2 Kč na porci, po připočtení transportního obalu potom 10 Kč.

V tabulce 4.3 je patrné, že z každého prodaného hlavního jídle jde na úhradu fixních nákladu a marži 82 Kč, z polévky potom 15 Kč.

**Tab. 4.3** Příspěvek na úhradu

	Cena [Kč]	Variabilní náklady [Kč]	Příspěvek na úhradu [Kč]
<b>Hlavní jídlo</b>	119	37	82
<b>Polévka</b>	25	10	15

Zdroj: Vlastní zpracování

**Místo** – provozovna bude umístěna v Ostravě, části Mariánské hory v ulici Korunní. Prostory budou v pronájmu včetně vybavení po předchozím majiteli. Umístění nabízí výhodnou dostupnost do centra Ostravy a městského obvodu Poruby. Provozovna má také prostor s místy k sezení, do budoucna je tak v plánu výdej jídel i přímo v provozovně. Distribuce bude zajištěna vlastním rozvozem, auto bude pořízeno formou operativního leasingu.

Ve vyznačené oblasti na obrázku 4.1 bude rozvoz zdarma, do budoucna se počítá s rozšířením rozvozu do dalších oblastí, které budou zpoplatněny.



**Obr. 4.1** Mapa rozvozu

Zdroj: Vlastní zpracování



**Marketingová komunikace** - prvním krokem je vytvoření informativního letáku s nejdůležitějšími údaji a představením firmy a zajištění distribuce v cílových místech, tedy u business center s velkým množstvím zaměstnanců, případně pak v jídelních oblastech v obchodních centrech v Ostravě.

Klíčovým bodem je vytvoření webových stránek s jednoduchým systémem objednání. Dalším krokem je založení a denní udržování profilu na sociálních sítích, které se v poslední době stávají důležitým marketingovým nástrojem.

Účinným nástrojem online marketingu je PPC reklama, což je zkratka pro pay-per-click (platí se pouze za proklik na stránky). Výhodou je možnost přesného zacílení a stanovení hraničního rozpočtu, který bude investován.

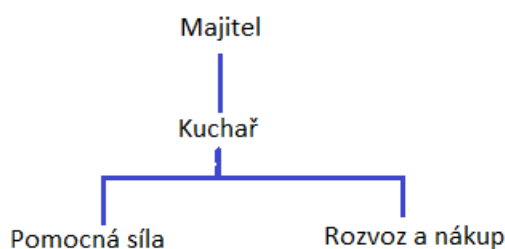
Předpokládané výdaje na marketing jsou uvedeny v tabulce 4.4. Tvorba webových stránek, výroba a distribuce letáků jsou výdaje jednorázové, s PPC reklamou se počítá celoročně. Do PPC reklamy bude před začátkem provozu investováno 15 tis. Kč, po zahájení provozu se počítá s investicí 30 tis. Kč ročně.

**Tab. 4.4** Náklady na marketing

Položka	Náklady [Kč]
webové stránky	30000
Reklamní letáky	2000
Distribuce letáků	4000
PPC reklama	15000

Zdroj: Vlastní zpracování

**Lidé** – majitel se bude aktivně starat o chod, tvorbu jídelníčků a reklamy a také bude zapojen při přípravě jídel, pokud bude třeba. Jídla bude připravovat profesionální kuchař s jednou pomocnou silou, která se také postará o umývání nádobí. Rozvoz bude zajišťovat zaměstnanec, který bude mít na starost rovněž nákup surovin. Organizační struktura je uvedena na obrázku 4.2.



**Obr. 4.2** Organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování

U kuchaře je nejdůležitějším faktorem odbornost, neboť se největší mírou podílí na výsledné kvalitě služby, bude rovněž ustanoven jako odpovědná osoba. U zaměstnance zajišťujícího rozvoz bude naopak hlavním předpokladem příjemné vystupování a vstřícnost, protože bude přicházet do přímého styku se zákazníky.

Přepokládané mzdové náklady jsou uvedeny v tabulce 4.5. Byly stanoveny průzkumem pracovního trhu na základě aktuální nabídky volných pracovních míst v lokalitě Ostravy ke dni 1. 3. 2019.

**Tab. 4.5** Předpokládané mzdy

Pozice	Hrubá mzda [tis. Kč]	Sociální pojištění [tis. Kč]	Zdravotní pojištění [tis. Kč]	Náklady zaměstnavatele [tis. Kč]
Majitel	20	5,00	1,80	26,80
Kuchař	25	6,25	2,25	33,50
Pomocná síla	18	4,50	1,62	24,12
Rozvoz	20	5,00	1,80	26,80
Celkem za měsíc				111,22
Celkem za rok				1 334,64

Zdroj: Vlastní zpracování

**Procesy** - dodržování postupů při přípravě jídel s ohledem na zachování stále stejné kvality s postupným zlepšováním.

**Materiální prostředí** – do přímého kontaktu se zákazníkem se dostává zaměstnanec zajišťující rozvoz, měl by být vždy reprezentativně upravený. Důležitý faktor je zde přehlednost internetových stránek a snadné objednání jídel.

## 4.6 Časový harmonogram

Na obrázku 4.3 je vidět rozpis důležitých aktivit pro konec roku 2019, tedy před začátkem provozu. Jsou odhadnuty časy jejich trvání a s tím související termíny, kdy by měly být započaty. Jednotlivé měsíce v plánu jsou rozděleny na týdny.

Příprava webových stránek a reklamy může započít jako první, předpokládá se totiž postupné vylepšování návrhů a „odladění“. S hledáním zaměstnanců se při nízké míře nezaměstnanosti doporučuje začít také co nejdříve. Důležité je také vyřídit úvěr ve výši 500 tis. Kč, zajistit nájemní smlouvu pro provozovnu a její internetové a telefonní připojení. S propagací se počítá na přelom listopadu a prosince roku 2019, stejně jako s vyřízením operativního leasingu na auto tak, aby bylo k dispozici od ledna roku 2020. Poslední aktivitou je dokoupení vybavení provozovny a prvotních zásob.

Aktivita	Září				Říjen				Listopad				Prosinec			
	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
Příprava stránek a reklamy																
Hledání zaměstnanců																
Zajištění úvěru																
Nájemní smlouva																
Smlouvy internet, telefon																
Propagace																
Operativní leasing																
Dokoupení vybavení																

**Obr. 4.3** Časový plán

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.7 Finanční plán

V tab. 4.6 je zahajovací rozvaha ke dni vzniku společnosti 1. června 2019, zachycuje pouze vklad společníka ve výši 200 tis. Kč, který je vložen na běžný účet společnosti.

**Tab. 4.6** Zahajovací rozvaha k 1.srpen 2019

<b>Aktiva</b>	<b>200</b>	<b>Pasiva</b>	<b>200</b>
<b>Stála aktiva</b>		<b>Vlastní kapitál</b>	<b>200</b>
DHM		Základní kapitál	200
		Výsledek hospodaření	
<b>Oběžná Aktiva</b>	<b>200</b>	<b>Cizí zdroje</b>	
Běžný účet	200	Dlouhodobé závazky	

Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.7.1 Zdroje financování

K základnímu vkladu majitele 200.000,- Kč se počítá s půjčkou 500.000,- od Sberbank CZ a.s. na dobu 36 měsíců. Úvěr bude čerpán v prosinci roku 2019, začátek splácení bude od ledna 2020. Detailní rozpis půjčky je uveden v tabulce 4.7, průběh splácení v tab. 4.8.

**Tab. 4.7** Úvěr od Sberbank

<b>Úvěr od společnosti Sberbank CZ a.s.</b>	
<b>Výše půjčky</b>	500 000 Kč
<b>Doba splatnosti</b>	36 měsíců
<b>Měsíční splátka</b>	15 559 Kč
<b>Úroková sazba</b>	5,90%
<b>Zaplacená částka</b>	560 127 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tab. 4.8** Průběh splácení úvěru

<b>Rok</b>	<b>Počáteční hodnota [Kč]</b>	<b>Měsíční splátka [Kč]</b>	<b>Úrok [Kč]</b>	<b>Úmor [Kč]</b>	<b>Konečný zůstatek [Kč]</b>
<b>1.</b>	500000	186709	29500	157209	342791
<b>2.</b>	342791	186709	20225	166484	176307
<b>3.</b>	176307	186709	10402	176307	0

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.7.2 Investice před začátkem provozu

Před samotným začátkem provozu bude odkoupeno vybavení provozovny po předchozím majiteli, další drobné vybavení bude dokoupeno dle potřeb. Provozovna bude vybavena počítačem a softwarem k přijímání objednávek, pokladnou EET, na účet a do pokladny bude vložena hotovost pro případ potřeb. PPC reklama a distribuce letáků bude ještě před samotným začátkem provozu, počítá se také se zaplacením jednoho nájmu. Jednorázový počáteční výdaj byl stanoven na 476 tis. Kč. Rozpis je v tabulce 4.9.

**Tab. 4.9** Investice před začátkem provozu

<b>Položka</b>	<b>Náklady [tis. Kč]</b>
<b>Odkup vybavení provozovny</b>	300
<b>Dokoupení vybavení</b>	25
<b>Hardware</b>	50
<b>Software</b>	20
<b>Počáteční zásoby</b>	5
<b>webové stránky</b>	20
<b>Reklamní letáky + distribuce</b>	6
<b>PPC reklama</b>	15
<b>Nájem a energie</b>	32
<b>Internet, telefon</b>	3
<b>Celkem</b>	<b>476</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 4.10 je rozvaha ke dni 1. lednu 2020. Odkoupené vybavení v hodnotě 300 tis. Kč se bude odepisovat jako skupina DHM, pořízený hardware v hodnotě 50 tis. Kč taktéž podléhá odpisům dle 2. skupiny na dobu 5 let (struktura odpisů je uvedena v příloze). Výsledek hospodaření souvisel s vytvořením webových stránek, reklamních letáků a PPC reklamy a zaplacení nájmu, energií, internetu a telefonní linky.

**Tab. 4.10** Rozvaha k 1. lednu 2020

<b>Aktiva</b>	<b>624</b>	<b>Pasiva</b>	<b>624</b>
<b>Stála aktiva</b>	<b>350</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>124</b>
DHM	350	Základní kapitál	200
		VH let minulých	-76
<b>Oběžná Aktiva</b>	<b>274</b>	<b>Cizí zdroje</b>	
Zboží	45	Dlouhodobé závazky	500
Zásoby	5		
Pokladna	20		
Běžný účet	204		

### 4.7.3 Provozní náklady

Přehled fixních nákladů podniku je uveden v tabulce 4.11 a j plánován na 2.071 tis. Kč za rok.

**Tab. 4.11** Fixní náklady

<b>Položka</b>	<b>Náklady za měsíc [tis. Kč]</b>	<b>Náklady za rok [tis. Kč]</b>
Nájem	20	240
Energie	12	144
Mzdy	111	1335
Odpisy	3	39
Telefon + internet, SW	3	36
Svoz odpadů	2	24
Externí účetní	3	36
PPC Reklama	3	30
Čistící a hyg. potřeby	2	24
Operativní leasing na auto*	9	108
Provoz auta	2	25
Nákladové úroky	3	30
<b>Celkem</b>	<b>173</b>	<b>2 071</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

\*Náklady na provoz auta byly odhadnuty pro případ denního nájezdu 65 km, při nákladech 1,5 Kč/ 1 km, je v nich také započítána silniční daň 1.500 Kč.

V tabulce 4.12 je uveden přehled tržeb a variabilních nákladů pro 3 varianty prodávaného množství. Pro realistickou variantu je předpokládán denní prodej 100 ks hlavních jídel a 50 ks polévek. Počítá se s prodejem po všechny pracovní dny v roce (251 dní pro rok 2020), náklady pro výrobu jedné porce jsou rozebrány v kapitole 4.5 (37 Kč hlavní jídlo a 10 Kč polévka).

**Tab. 4.12** Tržby a variabilní náklady

	<b>Pesimistická</b>	<b>Realistická</b>	<b>Optimistická</b>
<b>Hlavní jídla [ks/den]</b>	70	100	130
<b>Hlavní jídla [ks/rok]</b>	17570	25100	32630
<b>Polévky [ks/den]</b>	35	50	65
<b>Polévky [ks/rok]</b>	8785	12550	16315
<b>T hlavní jídla [Kč/rok]</b>	2090830	2986900	3882970
<b>T polévky [Kč/rok]</b>	219625	313750	407875
<b>T celkem [Kč/rok]</b>	<b>2310455</b>	<b>3300650</b>	<b>4290845</b>
<b>N hlavní jídla [Kč/rok]</b>	650090	928700	1207310
<b>N polévky [Kč/rok]</b>	87850	125500	163150
<b>N celkem [Kč/rok]</b>	<b>737940</b>	<b>1054200</b>	<b>1370460</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 4.13 je uveden výkaz zisku a ztráty pro 3 možné varianty.

**Tab. 4.13** Výkaz zisku a ztráty

	<b>Pesimistická</b>	<b>Realistická</b>	<b>Optimistická</b>
Tržby	2310	3301	4291
<b>Výnosy z provozní činnosti</b>	<b>2310</b>	<b>3301</b>	<b>4291</b>
Suroviny*	783	1099	1415
Nájem	240	240	240
Energie	144	144	144
Mzdy	1335	1335	1335
Odpisy	39	39	39
Telefon + internet, SW	36	36	36
Svoz odpadů	24	24	24
Externí účetní	36	36	36
PPC reklama	30	30	30
Čistící a hyg. potřeby	24	24	24
Operativní leasing na auto	108	108	108
Provoz auta	25	25	25
Náklady z provozní činnosti	2823	3140	3456
<b>VH provozní činnosti</b>	<b>-513</b>	<b>161</b>	<b>835</b>
Úroky	30	30	30
Náklady z finanční činnosti	-30	-30	-30
<b>VH finanční činnosti</b>	<b>-30</b>	<b>-30</b>	<b>-30</b>
VH	-543	131	805
Daň 19%	0	25	153
<b>Čistý zisk</b>	<b>-543</b>	<b>106</b>	<b>652</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

\* zboží ve výši 45tis. Kč dáno do spotřeby v 1. roce

Při realistické a optimistické variantě prodeje dosáhne podnik už v prvním roce fungování provozního zisku. Naopak při variantě pesimistické bude ztrátový. Dále je vypočten bod zvratu, tedy objem minimálních prodeje, při kterém nebude docházet k provozní ztrátě. Výpočet je uveden v tabulce 4.14 a je proveden dle vzorce 2.3.



**Tab. 4.14** Výpočet bodu zvratu

<b>Bod zvratu</b>	
<b>FN [Kč/rok]*</b>	2115540
<b>VN [tis. Kč/rok]</b>	1054200
<b>Obědů [ks]</b>	25100
<b>p [Kč]**</b>	131,5
<b>VN<sub>j</sub> [Kč/ks]</b>	42,0
<b>BZ [ks/rok]</b>	23637
<b>BZ [ks/den]</b>	94

Zdroj: Vlastní zpracování

\*k fixním nákladům připočítáno zboží za 45 tis. Kč, které bylo dáno do spotřeby

\*\*jeden oběd se skládá z hlavního jídla + 0,5 polévky

Minimální počet potřebných prodaných jednotek za den lze interpretovat jako 94 ks hlavních jídel a 47 ks polévek ( $0,5 \cdot 94 = 47$ ).

#### 4.7.4 Výkaz zisku a ztráty, cash flow, rozvaha

V této kapitole bude rozebráno modelové fungování podniku po dobu 3 let od 1. ledna 2020, kdy se předpokládá spuštění provozu. Toto bude zachyceno pomocí účetních výkazů, konkrétně výkazu zisku a ztráty, výkazu cash flow a rozvahy. Prodeje se předpokládají dle realistické varianty a počítá se s 10% meziročním nárůstem tržeb a s tím souvisejícím růstem spotřeby materiálu.

- **Výkaz zisku a ztráty**

V tabulce 4.15 je uveden výkaz zisku a ztráty pro 3 roky podnikání. Veškeré hodnoty jsou uvedeny v tis. Kč.

**Tab. 4.15** VZZ pro první 3 roky provozu

<b>Rok</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Tržby z prodeje výrobků a služeb	3301	3631	3994
<b>Provozní výnosy</b>	<b>3301</b>	<b>3631</b>	<b>3994</b>
Suroviny	1099	1160	1276
Nájemné	240	240	240
Energie	144	144	144
Mzdové náklady	1335	1335	1335
Odpisy	39	78	78
Telefon + internet, SW	36	36	36
Svoz odpadů	24	24	24
Externí účetní	36	36	36
PPC reklama	30	30	30
Čistící a hyg. potřeby	24	24	24
Operativní leasing na auto	108	108	108
Provoz auta	25	25	25
<b>Provozní náklady</b>	<b>3140</b>	<b>3239</b>	<b>3355</b>
<b>VH provozní činnosti</b>	<b>161</b>	<b>391</b>	<b>639</b>
Nákladové úroky	30	20	10
Náklady z finanční činnosti	30	20	10
<b>VH finanční činnosti</b>	<b>-30</b>	<b>-20</b>	<b>-10</b>
VH	131	371	629
Daň 19%	25	71	119
<b>Čistý zisk</b>	<b>106</b>	<b>301</b>	<b>509</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 4.15 je patrné, že podnik bude po první 3 roky fungování každoročně zvyšovat zisk.

- **Výkaz cash flow**

V tabulce 4.16 je uveden výkaz cash flow pro první 3 roky provozu. Údaje jsou uvedeny v tis. Kč.

**Tab. 4.16** Výkaz Cash flow

<b>Rok</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Počáteční stav peněžních prostředků	224	282	539
Tržby za prodej zboží	3301	3631	3994
<b>Příjmy</b>	<b>3301</b>	<b>3631</b>	<b>3994</b>
Pořízení zboží	1054	1160	1276
Nájem	240	240	240
Energie	144	144	144
Mzdy	1335	1335	1335
Platba daně ze zisku		25	71
Telefon + internet, SW	36	36	36
Svoz odpadů	24	24	24
Externí účetní	36	36	36
Reklama	30	30	30
Čistící a hyg potřeby	24	24	24
Operativní leasing na auto	108	108	108
Provoz auta	25	25	25
Splátku úvěru	187	187	187
<b>Výdaje</b>	<b>3243</b>	<b>3373</b>	<b>3535</b>
Cash flow	58	258	459
<b>Konečný stav peněžních prostředků</b>	<b>282</b>	<b>539</b>	<b>998</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

- **Rozvahy pro tři roky provozu**

V tabulkách 4.17, 4.18 a 4.19 jsou uvedeny rozvahy pro roky 2020, 2021 a 2022 zachycující strukturu majetku. Údaje jsou zachyceny v tis. Kč.

**Tab. 4.17** Rozvaha pro rok 2020

<b>Aktiva</b>	<b>598</b>	<b>Pasiva</b>	<b>598</b>
<b>Stála aktiva</b>	<b>311</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>230</b>
DHM	311	Základní kapitál	200
		VH let minulých	-76
		VH	106
<b>Oběžná Aktiva</b>	<b>287</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>368</b>
Zásoby	5	Dlouhodobé závazky	343
Pokladna	20	Závazek vůči SR	25
Běžný účet	262		

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2020 dochází k odpisování dlouhodobého majetku v hodnotě 350 tis. Kč, na straně pasiv je zachycena ztráta minulého roku ve výši 76 tis. Kč, která byla způsobena investicemi ještě před započítáním provozu. Je také vidět splacení části úvěru a závazek vůči státnímu rozpočtu.

**Tab. 4.18** Rozvaha pro rok 2021

<b>Aktiva</b>	<b>777</b>	<b>Pasiva</b>	<b>777</b>
<b>Stála aktiva</b>	<b>233</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>531</b>
DHM	233	Základní kapitál	200
		VH let minulých	30
		VH	301
<b>Oběžná Aktiva</b>	<b>544</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>247</b>
Zásoby	5	Dlouhodobé závazky	176
Pokladna	20	Závazek vůči SR	71
Běžný účet	519		

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2021 je vidět pokračující odpis dlouhodobého majetku, kumulace peněz na běžném účtu vlivem nerozděleného zisku za rok 2020 a s tím související nárůst vlastního kapitálu.

**Tab. 4.19** Rozvaha pro rok 2022

<b>Aktiva</b>	<b>1158</b>	<b>Pasiva</b>	<b>1159</b>
<b>Stála aktiva</b>	<b>155</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>1040</b>
DHM	155	Základní kapitál	200
		VH let minulých	331
		VH	509
<b>Oběžná Aktiva</b>	<b>1003</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>119</b>
Zásoby	5	Dlouhodobé závazky	
Pokladna	20	Závazek vůči SR	119
Běžný účet	978		

Zdroj: Vlastní zpracování

Po roce 2022 dochází ke splacení úvěru a podnik je bez dlouhodobých závazků. Na běžném účtu dochází k další kumulaci nerozděleného zisku za minulé roky.

Z rozvah za roky 2020, 2021 a 2022 je vidět postupné zvyšování vlastního kapitálu a zároveň snižující se cizí zdroje, kdy dochází k postupnému splacení úvěru. Po 3. roce fungování bude podnik bez dlouhodobých závazků. Krátkodobé závazky se krom závazku vůči státnímu rozpočtu neobjevují, jelikož se v modelu nepočítá s nákupem zboží na fakturu. Taktéž se nepočítá s pohledávkami, neboť při povaze podnikání bude od zákazníků probíhat platba vždy předem, popřípadě při předání produktu. Výsledek hospodaření nebyl rozdělován, proto dochází k hromadění peněz na účtu.

### 4.7.5 Finanční analýza

V tabulce 4.20 jsou uvedeny jednotlivé vstupní údaje a výpočet ukazatelů rentability a zadluženosti. Jednotlivé hodnoty jsou v tis. Kč. Ukazatelé rentability a zadluženosti jsou bezrozměrné veličiny.

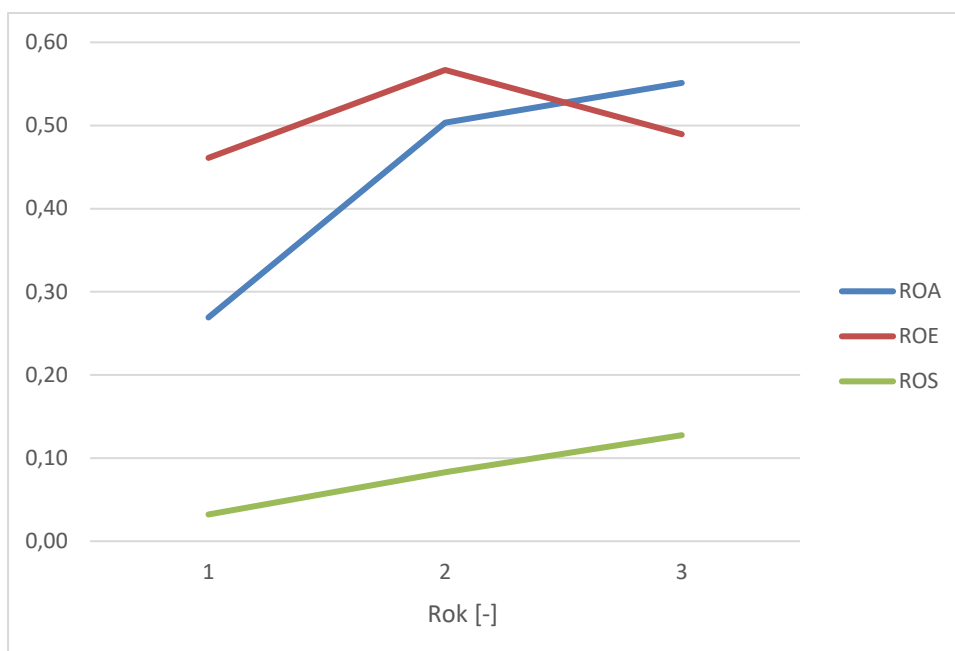
Tab. 4.20

Finanční analýza

Rok	2020	2021	2022
Aktiva	598	777	1158
Stála aktiva	311	233	155
Vlastní kapitál	230	531	1040
Dlouhodobý kap. Cizí	343	176	0
Tržby	3301	3631	3994
EAT	106	301	509
Daň	25	71	119
Nákladové úroky	30	20	10
EBIT	161	391	639
ROA	0,27	0,50	0,55
ROE	0,46	0,57	0,49
ROS	0,03	0,08	0,13
Podíl VK	0,38	0,68	0,90
Zadluženost	0,60	0,27	0

Zdroj: Vlastní zpracování

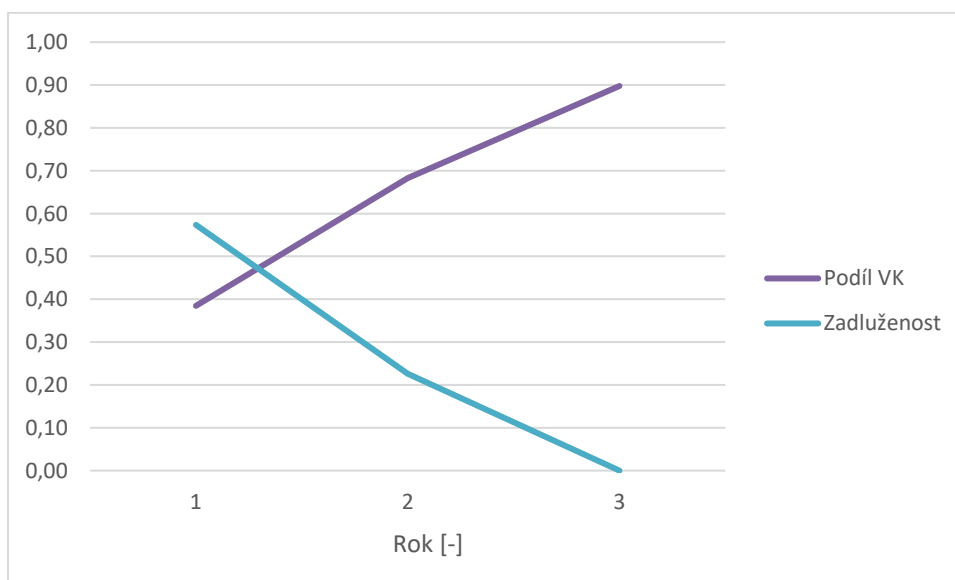
- **Rentabilita aktiv ROA** – výpočet byl proveden dle vzorce 2.6, počítalo se se ziskem před zdaněním a nákladovými úroky (EBIT). Dle výpočtu a grafické interpretace v grafu 4.1 je zřejmé, že tento ukazatel má rostoucí tendenci a dosahuje vysokých hodnot. Toto je příznivý ukazatel, neboť značí vysokou výnosnost prostředků vložených do podnikání.
- **Rentabilita vlastního kapitálu ROE** – počítáno se ziskem po zdanění EAT, výpočet proveden dle vzorce 2.7. Z grafu 4.1 je patrné, že tento ukazatel mezi lety 2020 a 2021 roste, ale v roce 2022 lze pozorovat propad. Tento propad je s největší pravděpodobností způsoben kumulovaným nerozděleným ziskem na běžném účtu, který není efektivně využíván. V tomto případě je vhodné uvažovat o další investici.
- **Rentabilita tržeb ROS** – pro výpočet použit EAT, vypočteno dle vzorce 2.8. Tento ukazatel má jasný rostoucí trend, dokazující zvyšující se ziskovost podniku.



**Graf 4.1** Ukazatelé rentability

Zdroj: Vlastní zpracování

- **Ukazatelé zadluženosti** – vypočítány dle vzorců 2.9 a 2.10. V grafu 4.2 lze pozorovat klesající zadluženost, což odpovídá postupnému splácení úvěru. S tím koresponduje rostoucí podíl vlastního kapitálu.



**Graf 4.2** Ukazatelé zadluženosti

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.8 Předpoklady úspěšnosti a rizika projektu

Hodnocení předpokladů úspěšnosti a rizik projektu bylo provedeno dle orientační SWOT analýzy, která je vidět na obr. 4.4.

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Vysoká kvalita, kvalitní suroviny Výhodná poloha provozovny Vlastní rozvoz On-line objednání	Nedostatečné zkušenosti z oboru Špatně zvolená skladba menu Proměnlivá kvalita Špatný odhad kapacity rozvozu Příliš optimistický projekt
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Rozšíření oblasti působnosti Bezlepkové jídla Catering Vlastní prostory pro výdej	Nová konkurence Změna cen nájmu, surovin Proměnlivá kvalita surovin Fluktuace zaměstnanců

**Obr. 4.4** SWOT analýza

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze silných stránek je na prvním místě poměr ceny jídla a jeho kvality. Důležitou roli hraje také výhodná poloha provozovny s dobrou dostupností do všech důležitých oblastí, to vše zajišťováno vlastním rozvozem. Lehký objednávkový systém je taktéž velkou výhodou.

Jako příležitosti pro zlepšení jsou spatřovány rozšíření oblasti rozvozu a příprava speciálních bezlepkových jídel. Provoz rozvozu je zatím plánován jen během pracovního týdne, ale je zde možnost zajišťování cateringu na víkendové akce. Další možností je zajištění vlastního místa pro výdej a konzumaci jídel.

Mezi hlavní slabé stránky patří nedostatečné zkušenosti majitele v tomto oboru. Dopad tohoto faktoru by mohl být zmírněn najmutím zkušeného kuchaře, případně externího konzultanta. Špatně zvolená skladba menu může zapříčinit pokles tržeb, jako opatření zde může být uvedeno průběžné sledování struktury objednávek a aktuálních trendů v gastronomii. Proměnlivá kvalita jídel může být velký problém, budou muset být přesně dodržovány postupy. Špatný odhad kapacity rozvozu může být do jisté míry operativně kompenzován zapojením



majitele, případně spoluprací s jinou rozvožovou službou. V neposlední řadě může být projekt příliš optimistický a naprosto odlišný od pozdější reality. Toto by mohlo být kompenzováno důkladnější analýzou trhu.

Mezi hlavní hrozby patří vysoká konkurence na tomto trhu, bude tedy potřeba diferenciovat se kvalitou služeb a příznivou cenou. Velké výkyvy v ceně nájmu nebo surovin se neočekávají, přesto mohou nastat, v případě nutnosti zvyšování cen je nutno toto dobře a citlivě komunikovat se zákazníky. Největší problém může nastat v případě časté fluktuace zaměstnanců. V dnešní době nízké nezaměstnanosti si zaměstnanci mohou vybírat z mnoha příležitostí. Bude tak třeba dbát o jejich spokojenost, vést s nimi průběžné pohovory a vhodně a motivačně jim nastavit systém benefitů. Rentabilita vlastního kapitálu ROE pak v třetím roce provozu klesá. Tento pokles je způsoben kumulací nerozděleného zisku, kdy tento kapitál není efektivně využíván.

## **4.9 Závěrečné hodnocení**

Projekt FOOD.NOW! se chystá vstoupit na vysoce konkurenční trh stravovacích služeb. Klade si za cíl odlišit se od konkurence kvalitou poskytovaných jídel a respektovat zdravý životní styl zákazníků. Po tomto produktu evidentně existuje poptávka a nynější doba se jeví jako vhodná pro realizaci tohoto projektu.

Kritická místa budou marketingová strategie před samotným spuštěním projektu a během jeho běhu. Zaměstnanci budou stěžejním bodem úspěchu a musí tak být dbáno na jejich spokojenost, a to již s předstihem.

Dle odhadnutých tržeb by měl projekt dosahovat zisku už při prvním roku provozu. Ekonomické ukazatele také hovoří ve prospěch tohoto projektu. Úvěr ve výši 500 tis. Kč bude splacen během 3 let a dalších nebude třeba, podnik bude dále financovat svou činnost z vlastních zdrojů. Do budoucna by pak měl podnik zvážit investici v důsledku hodnocení kapitálu na účtu, který není efektivně využíván.

Mezi hlavní silné stránky se řadí poměr kvality a ceny jídel, bude tak muset být dbáno na jeho dodržení a vyvarování se výkyvům v kvalitě. Největší hrozbou je fluktuace zaměstnanců, která s sebou nese mnoho následků, hlavně pak proměnlivou kvalitu.

## 5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo objasnit problematiku podnikatelského záměru na trhu stravovacích služeb. V teoretické části byl popsán postup jeho realizace od prvotní myšlenky až po konkrétní podnikatelský plán. Byla rozebrána struktura tohoto plánu a všechny náležitosti, které by měl obsahovat.

V praktické části byla provedena analýza podnikatelského prostředí na trhu stravovacích služeb z pohledu malého a středního podniku. Tato analýza byla vypracována dle metodiky PESTLE analýzy. Z politického hlediska je jasná snaha Vlády k podpoře podnikání nejrůznějšími formami, například snižováním administrativní zátěže. Ekonomické prostředí v České republice také indikuje vhodný okamžik pro realizace podnikatelského záměru, důkazem budiž rostoucí tržby v segmentu pohostinství a stravování. Pro podnikatele, jakožto zaměstnavatele, může však představovat problém klesající míra nezaměstnanosti, kdy na trhu práce nemusí být dostatek kvalifikovaného personálu. Inflace byla za rok 2018 v průměru 2,2 %, což značí nevelkou míru. Prodlužující se délka života ve zdraví dokazuje snahu a zájem lidí o zdravější životní styl. Podniky nabízející zdravé stravování tak mohou očekávat nárůst tržeb. V posledních letech také dochází k velkým posunům dopředu z hlediska technologického. Jako příklad lze uvést možnost objednávek jídel přes internet, možnost číst a psát zákaznické recenze, ale hlavně se otevírá úplně nový prostor pro marketing. Reklamu lze nyní přesně cílit a regulovat její náklad, například skrze takzvanou PPC reklamu. Legislativní zátěž na začínajícího podnikatele lze do jisté míry regulovat dle formy zvolené pro podnikání, nejčastější volba je mezi podnikáním jako OSVČ nebo založením s.r.o. Na podnik působící na tomto trhu spadá řada legislativních nařízení, například zákon o ochraně veřejného zdraví. Podnik musí také dodržovat zákon o nakládání s odpady, který upravuje především jejich třídění. Veřejným trendem poslední doby je snaha o omezení používání jednorázových plastových obalů, podniky by se jim tak měly vyvarovat. Jejich nadměrné používání může způsobit negativní vnímání u zákazníků.

Dotazníkovým šetřením v Moravskoslezském kraji bylo zjištěno, že se více než 70% lidí během pracovního týdne stravuje v různých restauracích nebo řeší jídlo formou dovozu, hlavním kritériem pro výběr je pak poměr ceny a kvality. Zákazníci jsou pak ochotni zaplatit za oběd až 120 Kč. Začínající podnik by měl mít tyto skutečnosti na paměti.

Podnikatelský plán formuloval konkrétní projekt na založení podniku, který poskytuje obědy v okolí Ostravy formou rozvozu, bez vlastního výdeje. Stěžejním bodem pro posouzení realizovatelnosti byl odhad tržeb, finanční náročnosti a s tím související plánovaný výkaz zisku a ztráty, cash flow a rozvahy pro 3 roky provozu. Podnik by měl vykazovat zisk už v prvním roce fungování a tento zisk každoročně zvyšovat. Bod zvratu byl určen na hranici 94 hlavních jídel a 47 polévek denně. Ukazatel rentability ROA má meziroční rostoucí trend, značící dobrou schopnost podniku zhodnocovat vložený kapitál. Rentabilita tržeb taktéž každým rokem roste, což koresponduje s rostoucí ziskovostí podniku. Podíl vlastního kapitálu každoročně roste a s tím souvisí klesající zadluženost.

V závěrečné kapitole plánu byly shrnuty předpoklady úspěšnosti a rizika projektu. Mezi hlavní přednosti podniku je řazeno používání kvalitních surovin a vhodné umístění provozovny zaručující dobrou dostupnost v okolí Ostravy. Byly také identifikovány příležitosti pro zlepšení a další expanzi, například poskytování speciálních jídel (bezlepkových) nebo zajišťování cateringu na různé akce. Největším rizikem projektu jsou nedostatečné zkušenosti z oboru a s tím související příliš optimisticky plán, který by proto měl být před realizací řádně prokonzultován, případně provedeny další průzkumy trhu. Další velkým rizikem je častá fluktuace personálu, jeho výběru by tedy měla být věnována velká pozornost.

Na základě analýzy trhu a vypracovaného podnikatelského plánu lze uzavřít, že je vhodná doba k začátku podnikání na tomto trhu.

## Seznam použité literatury

### Odborná literatura

1. SRPOVÁ, J, SVOBODOVÁ, I. SKOPAL, P., ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
2. VEBER, J., SRPOVÁ, j. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
3. Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník. Paragraf 420.
4. KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
5. KARLÍČEK, M. a kol. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-4208-3.
6. KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management, 14th edition*. Pearson. 2011. 886 s. ISBN 978-0132102926.
7. JUREČKA, V. a kol. *Mikroekonomie*. Praha: Grada Publishing. 2013. ISBN 978-80-247-4385-1.
8. VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ-TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA. Kolektiv autorů. *Základy podnikové ekonomiky* [online]. Kolektiv autorů. [14.2.2019].
9. JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. Grada Publishing. 2012. 320s. ISBN 978-80-247-4209-0.
10. ŠTEKER, K., OTRUSINOVÁ, M. *Jak číst účetní výkazy*. Grada publishing. 2016. 288s. ISBN 978-80-271-0048-4
11. DLUHOŠOVÁ, D. a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Ekopress. 2010. 226 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
12. SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Grada publishing. 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

### Elektronické zdroje

13. CZECH INVEST. *Definice malého a středního podnikatele*. [online]. [15.4.2019]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele>

14. VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Programové prohlášení vlády*. [online]. [16.4.2019].  
Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/jednani-vlady/programove-prohlaseni/programove-prohlaseni-vlady-165960/>
15. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace, spotřebitelské ceny*. [online]. ČSÚ [12.2.2019]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny)
16. SKOŘEPA, M. *Inflace je užitečná*. [online]. ČNB [12.2.2019]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/clanky\\_rozhovory/media\\_2005/cl\\_05\\_051017b.html](https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2005/cl_05_051017b.html)
17. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – leden 2019*. [online]. ČSÚ [13.4.2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2019>
18. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Zaměstnanci a průměrné hrubé měsíční mzdy podle odvětví*. [online]. ČSÚ [16.4.2019]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky#katalog=30852>
19. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Indexy tržeb bez DPH ve službách*. [online]. ČSÚ [22.4.2019]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&katalog=32025>
20. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Žijeme déle a zdravěji?*. [online]. ČSÚ [10.4.2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/6b004993a7>
21. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Česká republika v mezinárodním srovnání – práce, sociální statistiky*. [online]. ČSÚ [10.4.2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prace-socialni-statistiky-ab2io66404>

## Seznam použitých zkratk


a.s.	akciová společnost
CF	cash flow
CN	celkové náklady
ČSÚ	Český statistický úřad
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DO	doba obratu
DPH	daň z přidané hodnoty
EAT	zisk po zdanění a úrocích
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
FN	fixní náklady
HACCP	systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů
k.s.	komanditní společnost
m	marže
N	náklady
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
p	cena
PPC	pay-per-click
Q	množství
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SR	státní rozpočet
SW	software
T	tržby
v.o.s.	veřejná obchodní společnost
VH	výsledek hospodaření
VK	vlastní kapitál

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10. 5. 2014



Ondřej Mudra